

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUIZ RICARDO LINCH

**O PRINCÍPIO DILBERT: A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO  
CONSTRUÇÃO E DISPUTA DE SENTIDOS**

CURITIBA

2016

LUIZ RICARDO LINCH

**O PRINCÍPIO DILBERT: A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO  
CONSTRUÇÃO E DISPUTA DE SENTIDOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Comunicação Social, no Curso de Pós-Graduação em Comunicação Social, Setor de Artes, Comunicação e Design, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Regiane Regina Ribeiro

CURITIBA

2016

Catálogo na Publicação  
Sistema de Bibliotecas UFPR  
Karolayne Costa Rodrigues de Lima - CRB 9/1638

Linch, Luiz Ricardo

O princípio Dilbert: a comunicação organizacional como construção e disputa de sentidos / Luiz Ricardo Linch – Curitiba, 2016.  
95f.: il. color.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Regiane Regina Ribeiro

Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Setor de Artes, Comunicação e Design, Programa de Pós-graduação em Comunicação, Universidade Federal do Paraná.

1. Comunicação organizacional - História em quadrinhos 2.  
Comportamento organizacional 4. Análise do discurso - História em quadrinhos I.Título.

CDD 658.31



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO  
Rua Bom Jesus, 650 – Juvevê - Fone: 3313-2025

LUIZ RICARDO LINCH

## PARECER

A banca examinadora, instituída pelo colegiado do Programa de Pós-Graduação em Comunicação, do Setor de Artes, Comunicação e Design da Universidade Federal do Paraná, após arguir o candidato **LUIZ RICARDO LINCH**, em relação ao seu trabalho de dissertação intitulado "**O PRINCÍPIO DILBERT: A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO CONSTRUÇÃO E DISPUTA DE SENTIDOS**" é de parecer favorável à APROVAÇÃO do acadêmico, habilitando-o ao título de *Mestre* em Comunicação, linha de pesquisa "Comunicação, Educação e Formações Socioculturais" da área de concentração em Comunicação e Sociedade. Curitiba, 13 de abril de 2016.

Prof. Dr. Nelson Rosário de Souza

Profa. Dra. Kelly Cristina Souza Prudêncio

Profa. Dra. Regiane Regina Ribeiro  
Orientadora e presidente da banca examinadora

A Moacy Cirne (1943-2014)  
e Umberto Eco (1932–2016),  
uma singela homenagem.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao PPGCOM UFPR, pela oportunidade de voltar à Academia, aos professores e secretários, especialmente à Profa. Regiane Ribeiro, pela orientação e auxílio nas etapas do curso.

Ao Banco do Brasil, pela disponibilidade do tempo necessário para as atividades do Mestrado, em especial ao Angelo José da Silva, pelo apoio em momentos decisivos.

Aos colegas, de mestrado e trabalho, e amigos, pela compreensão e força em momentos que precisei. Principalmente à Aparecida Nogarolli, Francieli Traesel e Luciane Maahs.

A minha família, pelas alegrias e palavras de incentivo para manter o ânimo, especialmente aos meus pais, pelo esforço em fornecer uma educação básica de qualidade.

E, finalmente, à minha esposa Martina Froemming, meu porto seguro, companheira de quase dez anos de caminhada conjunta, os quais espero que sejam apenas o início de uma longa jornada.

Omnis mundi creatura  
quasi liber et pictura  
nobis est in speculum:  
nostrae vitae, nostrae mortis,  
nostri status, nostrae sortis  
fidele signaculum.

Todas as coisas do mundo  
como um livro e uma figura  
são para nós um espelho:  
de nossa vida, nossa morte,  
nosso estado, nossa sorte,  
um símbolo fiel.

Alain de Lille, século XII

## RESUMO

Dilbert é uma tira em quadrinhos do cartunista norte-americano Scott Adams, publicada desde 1989. Sua obra critica e ironiza o racionalismo e burocracia das corporações, retratando as relações de poder e resistência, entremeadas em suas culturas. A formação cultural de cada organização lhe confere uma identidade própria, e cria referências a seus integrantes para suas ações e comportamentos. A comunicação social é responsável pela formação e atualização das culturas, por meio de seu reforço e reprodução, sendo que novas experiências e conhecimentos as transformam, criando novos sentidos. Nesta pesquisa, a comunicação é compreendida como um processo de construção e disputa de sentidos (BALDISSERA, 2000), onde cada sujeito ou grupo busca tornar suas percepções e experiências individuais em referências para os outros. Assim, a questão que direcionou o estudo foi a seguinte: de que forma as tiras de Dilbert representam as disputas de sentidos nas organizações? Os quadrinhos do personagem, assim, são usados como matéria de reflexão, por trazerem diferentes percepções e sentidos, o que permite expandir a compreensão sobre os processos comunicativos organizacionais. O objetivo geral foi descrever e explicar como discursos aparentes e latentes em Dilbert são expressões das disputas de sentidos, sob a ótica de conceitos como racionalismo e trabalho, subjetividade e fala, relações de poder, e humor de resistência no ambiente organizacional. A pesquisa teve natureza qualitativa e exploratória; seu *corpus*, representado por 12 tiras, foi retirado de coletâneas publicadas no Brasil. Investigamos os dados por meio de um protocolo metodológico desenvolvido especificamente para a análise de discursos verbais e visuais. Como principal conclusão, verificamos que Adams coloca sua perspectiva pessoal, conhecimento dos contextos corporativos, e o modo que enxerga seu público, na subversão dos sentidos de discursos e modelos oficiais, feitas por seus personagens por meio de estratégias simbólicas, especialmente o humor. As tiras representam visões parciais e variadas da realidade organizacional, na medida em que são produzidas e ganham sentido com a participação dos leitores, exigindo que busquem suas próprias experiências, saberes e compreensão do mundo do trabalho, na interpretação da obra.

Palavras-chave: Dilbert. Quadrinhos. Organização. Disputa de sentidos.  
Racionalismo. Hierarquia. Humor.



## **ABSTRACT**

Dilbert is a comic strip of the north-american cartoonist Scott Adams, which has been published since 1989. His work criticizes and satirizes rationalism and bureaucracy of corporations, representing power relations and resistance intermingled in their cultures. The cultural background of each organization gives it an own identity, and creates references to its members for their actions and behaviors. The Social Communication is responsible for the forming and updating of cultures, through its strengthening and reproduction, seeing that new experiences and knowledge transform it, creating new meanings. In this research, communication is understood as a process of construction and dispute of senses (BALDISSERA, 2000), where each individual or group wishes to turn their individual perceptions and experiences in reference to others. So, the question that directed the study was the following: how the Dilbert strips represent the dispute of senses in organizations? The comics of the author, so are used as a source to reflexion, for bringing different perceptions and senses, what allows to expand the understanding of organizational communication processes. The overall objective was to describe and explain how apparent and latent discourses in Dilbert are expressions of dispute of senses, from the perspective of concepts such as rationalism and work, subjectivity and speech, power relations, and resistance of humor in the organizational environment. The research had a qualitative and exploratory nature; its corpus, represented by 12 strips, was taken from collections published in Brazil. We investigate data through a methodological protocol created to analysis verbal and visual elements. As a main conclusion, we found that Adams puts his personal perspective, knowledge of corporate contexts, and the way he sees his audience, in the subversion of the senses of official speeches and models made by their characters through symbolic strategies, especially the humor. The strips represent partial and varying views of the organizational reality, as they are produced and gain meaning with the participation of readers, requiring them to seek their own experiences, knowledge and understanding of the work world, in the interpretation of the comic strip.

Key-words: Dilbert. Comics. Organization. Dispute of senses. Rationalism. Hierarchy. Humor.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - BASEADO NUMA HISTÓRIA REAL.....	16
FIGURA 2 - ALAN SCOTT (LANTERNA VERDE) .....	23
FIGURA 3 - KAMALA KHAN (MS. MARVEL).....	23
FIGURA 4 - LOGO DE IDENTIFICAÇÃO.....	25
FIGURA 5 - USO METALINGUÍSTICO DO TÍTULO .....	25
FIGURA 6 - PALAVRAS E FIGURAS NOS QUADRINHOS .....	27
FIGURA 7 - CRÍTICA A LIVROS DIDÁTICOS .....	28
FIGURA 8 - ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS .....	59
FIGURA 9 - CULTURA CORPORATIVA.....	61
FIGURA 10 - ASSISTÊNCIA AOS CONSUMIDORES.....	63
FIGURA 11 - FILOSOFIA ORGANIZACIONAL .....	65
FIGURA 12 - TREINAMENTO DE HABILIDADES COMUNICACIONAIS.....	67
FIGURA 13 – BENEFÍCIOS INTANGÍVEIS.....	68
FIGURA 14 - RECRUTADOR DE EXECUTIVOS .....	71
FIGURA 15 - ENGAJAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS .....	73
FIGURA 16 - A “TOUPEIRA” DO DEPARTAMENTO .....	75
FIGURA 17 - A NOVA POLÍTICA DO CEO.....	77
FIGURA 18 - CULTURA DE CINISMO .....	79
FIGURA 19 - DECISÕES DA GERÊNCIA .....	80

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 - CATEGORIAS ANALÍTICAS .....	56
QUADRO 2 - DIVISÃO DA ANÁLISE DO OBJETO EMPÍRICO.....	58

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	11
<b>2 DILBERT: UM NOVO OLHAR SOBRE O MUNDO DO TRABALHO</b>	15
<b>3 QUADRINHOS ENQUANTO PROCESSO COMUNICATIVO</b>	19
3.1 BREVE HISTÓRICO	20
3.2 LINGUAGEM E VISÃO SOCIAL	23
<b>4 CULTURA ORGANIZACIONAL: COMUNICAÇÃO E DISPUTA DE SENTIDOS</b>	30
4.1 ORGANIZAÇÕES E ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA	32
4.2 A DISPUTA DE SENTIDOS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	35
4.3 GESTÃO DA SUBJETIVIDADE: FALA AUTORIZADA	38
4.4 RELAÇÕES DE PODER NA ORGANIZAÇÃO	40
4.5 CONTROLE ATRAVÉS DE HIERARQUIAS	42
<b>5 O HUMOR COMO RESISTÊNCIA SIMBÓLICA</b>	46
<b>6 METODOLOGIA</b>	52
6.1 ANÁLISE DOS DISCURSOS DE TIRAS EM QUADRINHOS	53
<b>7 ANÁLISE</b>	56
7.1 RACIONALISMO E TRABALHO	56
7.2 SUBJETIVIDADE E FALA	62
7.3 CONTROLE E HIERARQUIA	68
7.4 HUMOR E RESISTÊNCIA	74
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	81
<b>REFERÊNCIAS</b>	89

## 1 INTRODUÇÃO

Dilbert foi criado pelo cartunista norte-americano Scott Adams em 1985, quando este ainda trabalhava para empresas do setor financeiro e telefônico, onde buscou grande parte da inspiração para suas tiras em quadrinhos. Quatro anos após seu surgimento, Dilbert passou a ser publicado em jornais, tendo crescido significativamente em difusão nesse meio, além de ter presença em livros, série animada, *merchandising* e *internet*. De teor irônico e crítico, a popularidade das tiras cresceu com a sátira à reestruturação produtiva do final do século XX, à redução dos quadros das empresas e à implantação de novos modelos e controles nas corporações.

A leitura dos quadrinhos é um hábito que adquirimos desde cedo, iniciado por gibis de histórias leves e fartamente ilustradas, como as de Walt Disney e Maurício de Souza. Com o passar dos anos, criamos o desejo de descobrir o que existe por trás de sua produção e quais interesses<sup>1</sup> justificam seus conteúdos, indo além dos significados óbvios. O mundo fictício encontrado em Dilbert utiliza como tema relações dos ambientes organizacionais, que procuramos compreender e explorar neste trabalho.

O ambiente organizacional possui uma identidade própria, que estabelece elementos condutores das ações e práticas referentes as suas atividades, ou seja, uma cultura. Os atos comunicativos, nessa esfera, permitem tanto a manutenção dos padrões culturais, por seu reforço e reprodução, como a sua atualização, onde experiências e conhecimentos são assimilados e constroem novos sentidos. A comunicação é, assim, vista como um processo de construção e disputa de sentidos (BALDISSERA, 2000), onde cada sujeito<sup>2</sup> que se engaja em processos relacionais busca tornar suas percepções e experiências próprias em referências para os demais.

---

<sup>1</sup> Interesse, na perspectiva de Simmel (1983), está associado aos impulsos vivos dos sujeitos e não à mera função e individualismo; apesar do interesse não ser algo social, é a matéria que preenche as relações entre sujeitos.

<sup>2</sup> Sujeito, conforme Morin (1990), é um ser simultaneamente autônomo e dependente, capaz de se organizar em sistemas próprios, mas tudo o que é e pode ser provém das relações que estabelece com o que existe fora de si.

O presente trabalho, assim, tem como tema as relações comunicativas, culturais e de poder no ambiente organizacional, na forma como são retratadas<sup>3</sup> nos quadrinhos de Scott Adams. Investigamos especificamente as relações de construção e disputa de sentidos entre colegas, chefes e subordinados, através da análise de suas representações em Dilbert. A escolha dessa obra em especial se justifica, além da dinâmica simbólica oferecida pelas histórias em quadrinhos – uma mídia cujo principal uso é o entretenimento, mas que também permite a reflexão sobre os conteúdos que aborda –, pela notoriedade do personagem como ícone de trabalhadores de grandes empresas desde os anos 1990.

A relação que fazemos entre Dilbert, as organizações e a disputa de sentidos é a seguinte: as narrativas do personagem representam situações inspiradas no convívio entre sujeitos no mundo do trabalho, onde predomina a lógica administrativa regada e rígida, mas também resistências aos discursos oficiais. Compreendida a relação entre nosso objeto e a comunicação organizacional, a questão que emerge é a seguinte: de que forma os quadrinhos de Dilbert representam as disputas de sentido nas organizações?

Julgamos que os quadrinhos, enquanto mídia, colocam em circulação pensamentos, sentidos e ideologias<sup>4</sup> presentes nas relações sociais, que podem ser descritos e analisados por meio de seus discursos. O vínculo entre o autor e o público se dá através da representação de questões e problemas humanos (LIPSZYC, 1977); no caso em estudo, as relações no ambiente organizacional. A análise dos quadrinhos de Adams, assim, pode servir como matéria de reflexão e abertura para diferentes percepções e sentidos, potencializando novas formas de compreender as relações no trabalho.

O objetivo geral desta pesquisa é demonstrar como discursos, aparentes e latentes, nas histórias em quadrinhos de Dilbert expressam relações de poder e de resistência, presentes na convivência entre sujeitos no ambiente organizacional. Nosso interesse é identificar elementos da cultura e comunicação organizacionais, que Adams utiliza na construção dos personagens e suas narrativas.

---

<sup>3</sup> Compreendemos, para os fins deste trabalho, que a representação da realidade nas tiras se dá por meio de alegorias, ou seja, construções simbólicas sem vínculo direto com a realidade objetiva, de onde extraem apenas os temas e situações como motes.

<sup>4</sup> O conceito de ideologia, segundo Thompson (1995), define um conjunto de sentidos direcionados para a consecução ou manutenção do predomínio de um indivíduo ou grupo nas relações com outros. A perspectiva crítica busca expor estruturas criadas para a dominação dos sujeitos.

Especificamente, buscamos tensionar o mundo do trabalho, através da reflexão sobre modelos e práticas em seu ambiente, descrevendo e explicando alguns de seus conflitos e contradições.

A pesquisa tem natureza qualitativa e exploratória/explicativa, busca descrever e refletir sobre conceitos que permeiam as organizações e que são representados e reproduzidos em Dilbert. As tiras são estudadas por meio de um protocolo metodológico criado especificamente para esta pesquisa, que visa a analisar discursos verbais e visuais. Procuramos desvendar estratégias e conteúdos simbólicos aparentes e latentes nas tiras do personagem, de forma a compreender como os sentidos circulam e são disputados nas relações do trabalho, por meio da sua representação na obra de Adams.

Para isso, realizamos um levantamento bibliográfico sobre Dilbert e seu autor, Scott Adams; os quadrinhos em geral, seu histórico, linguagem e potencialidades; a comunicação e cultura organizacionais, especialmente a disputa de sentidos e a racionalidade administrativa; as relações de poder na forma das hierarquias; e as resistências simbólicas no trabalho, pela forma do humor. A análise visa a reestruturar e ampliar o conhecimento teórico, confrontando conceitos com o objeto empírico.

Optamos por selecionar o *corpus* de pesquisa em coletâneas de Dilbert publicadas no Brasil e traduzidas em português, na forma impressa. A razão foi reduzir a fonte empírica, tendo em vista a marca de 9.816<sup>5</sup> narrativas diferentes já produzidas. Filtramos as tiras em quadrinhos em que estão aparentes o racionalismo, gestão das subjetividades, relações de poder e ressignificação simbólica dos discursos nas organizações, procurando peças aderentes aos conceitos explorados em nossa discussão teórica.

O *corpus* final foi limitado a 12 tiras em quadrinhos, cujos discursos são analisados segundo as dimensões verbal/visual e cultural/relacional. As unidades de análise são separadas, em quantidades iguais, entre quatro categorias analíticas, construídas a partir dos conceitos que fazem parte da nossa discussão teórica: racionalismo e trabalho, subjetividade e fala, hierarquia e controle, e humor e resistência.

---

<sup>5</sup> Apuradas até 29/02/2016 na página [www.dilbert.com](http://www.dilbert.com).

O Princípio Dilbert, de onde pegamos emprestado o título desta pesquisa, se refere à percepção de Adams (1996), de que o fechamento comunicacional entre diferentes classes de indivíduos e grupos organizacionais resulta em entendimentos parciais e redutores dos sujeitos entre si, e sobre as experiências do trabalho. A abertura comunicativa para a alteridade, que permite o contato dos indivíduos e grupos com diferentes perspectivas e experiências, no entanto, pode ajudar a transcender essa situação, conforme será apresentado nos capítulos subsequentes.



## 2 DILBERT: UM NOVO OLHAR SOBRE O MUNDO DO TRABALHO

Dilbert é o protagonista de uma tira de humor – de mesmo nome – criado em 1985 pelo cartunista americano Scott Adams, que se inspirou em suas experiências de trabalho em escritórios de grandes empresas. Publicados em jornais de diversos países, esses quadrinhos satirizam situações e conceitos do mundo corporativo, sugerindo o humor através de conflitos nas relações entre personagens no ambiente de trabalho. Por meio da ironia, Adams critica o universo organizacional, sua divisão hierarquizada e sua estrutura padronizada; as tiras de Dilbert foram as primeiras, distribuídas em jornais, a focarem no ambiente de trabalho.

A longevidade de Dilbert, com material inédito publicado diariamente, ultrapassa a de clássicos dos quadrinhos, como *Calvin & Hobbes* (1985–1995) e *Mafalda* (1964–1973). Diferente dos autores dessas obras, que as encerraram no momento em que achavam que não havia mais nada de novo a dizer (ADAMS, 1996), Scott Adams afirma não ter esse problema, pois recebe regularmente conteúdos novos de seus leitores, o que também permite alinhar sua obra às mudanças sociais, sem risco de ficar estagnado. As histórias do personagem acompanham a evolução de técnicas de organização e produtos tecnológicos, como os padrões ISO<sup>6</sup> e os *smartphones*.

Adams utiliza como foco em seus quadrinhos em um tema que tinha pouca atenção dos produtos midiáticos: a reestruturação produtiva nas empresas, sendo pioneiro na perspectiva crítica sobre o mundo no trabalho, num espaço dos jornais geralmente dedicado à descontração. Dilbert, assim, preencheu um vazio na comunicação de massa, rapidamente adotado como porta voz de um público específico: trabalhadores que passaram por processos de reestruturação e *downsizing*<sup>7</sup>. “Quando Dilbert apareceu, as pessoas perceberam o quanto queriam que aquele ponto de vista fosse expresso. Elas puderam perceber também que aquilo que lhes acontecia não era exclusivo de seus empregos” (ADAMS, 1996).

Adams afirma que seus personagens criticam temas que não poderiam ser questionados abertamente no ambiente de trabalho, sem o perigo de retaliação.

---

<sup>6</sup> Sigla de *International Organization for Standardization* (Organização Internacional para Padronização), é uma entidade para normatização fundada em 1947 na Suíça.

<sup>7</sup> Racionalização dos quadros de emprego de uma empresa, geralmente com o corte de cargos e redução de pessoal.

Colocar uma tira de Dilbert na parede do escritório, por exemplo, seria uma forma indireta dos funcionários expressarem a insatisfação com decisões de seus superiores. O sucesso dos seus quadrinhos tornou o protagonista um ícone - especialmente dos anos 1990 -, ou seja, a imagem de funcionários intimidados por mudanças radicais nas empresas, e preocupados com os desafios do futuro (CAVEDON; LENGLER, 2005). As contribuições do público permitem que as histórias do personagem permaneçam atualizadas, mesmo depois de seu criador ter deixado o trabalho em escritórios.

As tiras de Dilbert, segundo seu criador (1996), espelham as opiniões dos funcionários, pois tudo aquilo que seus personagens dizem e fazem foi sugerido ou é uma combinação de relatos e comentários que recebe por *e-mail* de seu público. Não são retratos fiéis da realidade, mas alegorias de situações reais que às vezes se confundem com a ficção. Por mais absurdas que sejam as histórias de Dilbert, Adams afirma que se baseia naquilo que as pessoas de fato vivem no ambiente de trabalho.

Costumo incluir sempre elementos bizarros e sobrenaturais como animais sádicos que falam, contadores que parecem duendes e funcionários aos trapos depois que sugaram do seu corpo toda a energia. E, no entanto, o que escuto com mais frequência é: "Parece a minha empresa" (ADAMS, 1997e, p. 7).

FIGURA 1 – BASEADO NUMA HISTÓRIA REAL.



FONTE: Adams (1998).

Scott Raymond Adams nasceu em 1957 no estado de Nova York, e começou a desenhar aos seis anos de idade. Era fã de *Peanuts* (no Brasil conhecida como Charlie Brown), famosa tira de Charles Schultz, além da Revista *Mad*, de onde copiava traços e expressões dos artistas. Em 1968, foi reprovado para ingressar

numa escola de artes, o que fez se desiludir com o desenho; se formou em Economia em 1979, mesmo ano em que começou a trabalhar no *Crocker National Bank*, empresa onde ocupou diversos cargos, como *trainee*, programador, gerente de produtos e supervisor. Durante suas apresentações, ilustrava os tópicos com figuras de humor; Dilbert surgiu nessa época, tendo o nome sugerido por um amigo de seu criador.

As tentativas de Adams em ver suas obras publicadas – sendo Dilbert ou não – falharam diversas vezes, tendo sido rejeitado, por exemplo, pelas revistas *The New Yorker* e *Playboy*. Em 1986, começou a trabalhar na *Pacific Bell* (que depois foi adquirida pela *AT&T*), segundo ele, a principal inspiração para seus personagens caricatos.

Dilbert apareceu na mídia pela primeira vez em 16 de abril de 1989, no *United Media, Syndicate*<sup>8</sup> que reunia diversos editoriais e quadrinhos, distribuídos nacional e internacionalmente. Para conseguir criar as tiras, acordava às quatro da manhã, cumprindo logo depois a jornada de trabalho no seu emprego fixo. As tiras começaram com histórias do protagonista e Dogbert, seu cachorro, ambientadas em sua casa; o personagem somente ganhou notoriedade quando Adams ouviu os pedidos do público, tornando a empresa em que Dilbert trabalha o cenário habitual.

Dilbert se tornou cada vez mais popular; em 1991, estava em 100 jornais diferentes e, três anos depois, em quatro vezes esse número. Com a publicação de suas tiras em 800 jornais, em 1995, Adams pediu demissão e passou a se dedicar exclusivamente à sua obra. No ano seguinte, lançou o livro/coletânea, *The Dilbert Principle* (O Princípio Dilbert), que lhe rendeu o primeiro prêmio como cartunista e figurou no topo da lista dos mais vendidos do jornal *New York Times*<sup>9</sup>. Em 1997, o personagem apareceu na capa da revista *Time*, eleito uma das 25 pessoas mais influentes dos EUA, e Adams foi consagrado com o *Best Newspaper Comic Strip*, principal premiação na área, além do Prêmio Reuben, o mais importante para cartunistas norte-americanos associados aos *Syndicates*.

Em 1998, o personagem ganhou seu próprio desenho animado, que teve duas temporadas; no início do novo milênio, as tiras de Dilbert já eram publicada em

---

<sup>8</sup> Empresa especializada em distribuir conteúdo de variedade para jornais, revistas e *internet*, tais como tiras em quadrinhos, editoriais e palavras cruzadas.

<sup>9</sup> Em 1996, outro livro de Adams, *Dogbert's Top Secret Management Handbook* (Manual de gerência Dogbert), alcançou a mesma posição.

2000 jornais de 65 países diferentes e traduzidas em 25 línguas. O personagem também figura em diversos tipos de *merchandising*, como calendários, comida congelada e jogos. Dilbert foi a primeira tira diária a ter uma página própria na *internet* e hoje está presente também no *Facebook* e *Twitter*, além de um *blog* onde Adams escreve artigos. Somente o domínio *Dilbert.com* recebe em torno de 1,5 milhão de visitas diárias.

Adams é também empresário, foi proprietário de uma marca de comida vegetariana e sócio de um restaurante; atualmente é cofundador de uma *startup* sobre agendamento simultâneo de calendários. Em 2011, lançou uma candidatura independente para a presidência dos Estados Unidos; se diz alinhado a diversas bandeiras do Partido Libertário, “exceto toda a coisa maluca” (2008, tradução nossa). Sua obra popularizou termos como *confusopoly*, *The Dilbert Principle*, *dilbertian*, *elbonian*, *induhvidual*, PHB (*point-haired boss*) e *philosotainment*, combinações e jogos de palavras que são compartilhados por seus fãs e seguidores.

Adams (1997e) afirma que todos são, numa medida ou outra e em determinados aspectos, idiotas, inclusive ele. A conclusão veio dos 17 anos em que trabalhou em escritórios, ao observar que, por mais sofisticado e padronizado que o local fosse, e por mais qualificadas as pessoas que trabalhavam lá, sempre ocorriam absurdos. “Primeiro você decide, depois racionaliza. Mas por causa do estranho mapa das suas percepções, você está indubitavelmente convencido de que suas decisões se baseiam na razão” (*idem, ibidem*, p. 10). Além disso, segundo ele, as pessoas esperam que as outras sejam racionais mesmo quando elas mesmas não o são, e esse seria o principal motivo dos problemas nas organizações.

A obra de Adams – Dilbert - alcançou proeminência com o *downsizing* da economia americana da década de 1990, quando os trabalhadores despedidos ou ameaçados de demissão encontraram em suas histórias uma crítica bem humorada do que estavam passando. O autor afirma que ter colocado seu endereço de *e-mail* no espaço entre os quadrinhos permitiu aos leitores contribuir com suas próprias experiências pessoais. Acreditamos que, ao analisar os discursos em tiras de Dilbert, será possível compreender algumas das relações conflituosas no trabalho, que o autor afirma retratar. Os quadrinhos, conforme tratamos no próximo capítulo, é uma mídia rica para o exercício de significação, que se dá num diálogo entre o autor e público, numa concomitante construção e disputa de sentidos.

### 3 QUADRINHOS ENQUANTO PROCESSO COMUNICATIVO

Pensar os quadrinhos tem por objetivo contextualizar os sentidos criados e atribuídos ao gênero de obra que Scott Adams produz; assim como as possibilidades técnicas e criativas, a visão que o público tem da mídia influencia em sua construção e leitura. Entendemos que os “quadrinhos revelam aspectos e valores concernentes ao cotidiano de determinadas sociedades, comunidades ou organizações” (CAVEDON; LENGLER, 2005, p. 106), isto é, transpõem formações e relações do social para seus universos fictícios. É nessa premissa que baseamos o estudo que aqui empreendemos.

Os veículos de comunicação, dependendo dos sentidos e usos habituais que o público faz deles, acabam por ser associados a um determinado propósito ou função, causando estranheza quando saem do papel esperado (VERGUEIRO, 2014). Significa que, para justificarmos o uso dos quadrinhos como nosso objeto de pesquisa, precisamos demonstrar de que forma é possível utilizar os conteúdos dessa mídia como material de estudo e reflexão.

Restringimos nossa pesquisa à forma ocidental da narrativa por imagens e palavras, deixando de fora suas expressões análogas do oriente, como os mangás (“quadrinhos japoneses”), visto que isso ampliaria em demasiado as fontes para investigação e não contribuiria de forma significativa no estudo de nosso objeto, que é consumido principalmente neste lado do globo.

Os quadrinhos já foram chamados de arte sequencial, termo cunhado pelo quadrinista norte-americano Will Eisner<sup>10</sup> (2001); a definição, porém, pode abranger outras mídias, como as animações e filmes cinematográficos. A diferença fundamental é que, no cinema e desenho animado, os quadros são projetados em um mesmo local – a tela –, enquanto que nos quadrinhos eles ocupam espaços distintos. Tanto o filme quanto a animação são sequenciais em relação ao tempo, mas não são espacialmente justapostos, como nos quadrinhos; o espaço é para estes o que o tempo é para aqueles (McCLOUD, 2005).

A premissa de que figuras podem evocar uma resposta emocional ou sensual no leitor é vital para os quadrinhos, que procuram unir os sentidos,

---

<sup>10</sup> William Erwin Eisner (1917-2005), considerado um dos mais importantes criadores de narrativas gráficas e grande influência no desenvolvimento do gênero. Ensinou Técnicas de Quadrinhos na Escola de Artes Visuais de Nova York, e escreveu livros sobre as formas de uso dessa mídia.

combinando diferentes formas expressivas. As palavras, por sua vez, têm elevada capacidade de abstração, o que permite ao artista descrever grande parte daquilo que sente e pensa, impregnando as imagens com sensações e experiências que tenha habilidade de criar (McCLOUD, 2005). Assim, enquanto as figuras induzem sensações, as palavras contribuem com especificidade, direcionando a interpretação para um significado, a intenção do artista.

A mídia quadrinhos consiste, em resumo, no uso de imagens justapostas com a finalidade de ilustrar um fato temporal, ou seja, algo que passa de um determinado estado para outro; a sequência visual das histórias e tiras em quadrinhos permite que o tempo seja substituído pelo espaço (McCLOUD, 2006). Diferente do texto escrito, onde está convencionada uma ordem de leitura, nos quadrinhos esta pode ser multidirecionada, dependendo de como o artista cria o enquadramento, isto é, o que é escolhido para compor cada quadro e página, estabelecendo uma certa gramática de visualização da narrativa.

A interligação palavra/imagem acontece nos quadrinhos com uma dinâmica própria e complementar, que ultrapassa a simples adição da linguagem verbal à visual; é um novo nível de comunicação, que amplia e potencializa as possibilidades de compreensão do leitor (VERGUEIRO, 2014). As palavras não explicam simplesmente a imagem, e nem esta, sozinha, é capaz de produzir o sentido completo da narrativa; as duas linguagens se complementam e homologam, construindo um todo significativo, intencionado pelo artista e interpretado pelo leitor (RAMOS, 2005).

### 3.1 BREVE HISTÓRICO

A origem da ideia de narrativa gráfica remonta às pinturas rupestres, desenhos de povos primitivos em paredes de cavernas. Os quadrinhos “vão ao encontro das necessidades do ser humano, na medida em que utilizam fartamente um elemento de comunicação que esteve presente na história da humanidade: a imagem gráfica” (VERGUEIRO, 2014, p. 8); ou seja, seu principal elemento – contar uma história por imagens - faz parte da cultura humana há séculos, sob variadas formas e funções sociais.

O primeiro artista a dispor quadros lado a lado, criando uma sequência narrativa, foi o inglês William Hogarth (1697–1764), em sua obra *A Harlot's Progress*

(1732). O italiano radicado brasileiro Ângelo Agostini (1833–1910), a partir de 1867, ilustrou histórias na revista *O Cabrião*, consideradas por alguns os primeiros quadrinhos do mundo (MOYA, 1993). O título, porém, pertence à obra *At the Circus in Hogan's Alley* (1895), produzida por Richard Outcault (1863–1928); composta por um quadro que mostra um grupo de crianças da periferia, a obra sintetiza a junção texto/imagem, além de introduzir um novo elemento: o balão.

A indústria nacional de quadrinhos iniciou em 1905, através da revista *O Tico-Tico*, que traduzia obras norte-americanas. Esse gênero deixou de ser exclusivo de suplementos dominicais e coletâneas a partir de 1907, quando passou a integrar o corpo dos jornais em tiras diárias; em seus primeiros anos, era essencialmente humorístico, razão pela qual é chamado de *comics* (cômicos) na língua inglesa. Desde os anos 1920, porém, os conteúdos de humor dão espaço a ideologias políticas, reproduzindo as diferenças entre classes sociais e denunciando a corrupção (MOYA, 1993).

A partir de 1929, o predomínio do estilo cômico foi superado pelas temáticas de aventura<sup>11</sup>, iniciando a chamada Era de Ouro. Na década de 1930, foram criadas as primeiras publicações paralelas: as *Dirty Comics* (quadrinhos sujos), produzidas por autores que usavam pseudônimos e ilustravam histórias pornográficas de baixo custo. No Brasil, a formação dos impérios de comunicação de Assis Chateaubriand e Roberto Marinho permitiu que os quadrinhos se disseminassem, através das revistas *Globo Juvenil*, *Gibi* (que se tornou um sinônimo dessa mídia), e *O Gury*. (SANTOS; CRUZ; HORN, 2011).

Nos anos 1950, surgiram no Brasil os “catecismos” de Carlos Zéfiro, pseudônimo de Alcides Caminha (1921–1992), quadrinhos semelhantes aos *Dirty Comics*. No final dessa década, Maurício de Souza criou Bidu, o primeiro de um extenso elenco de personagens infantis que se tornou um fenômeno de alcance popular (MOYA, 1993). Nos anos seguinte, os quadrinhos viriam a sofrer diversas mudanças: histórias de temática adulta começaram a se tornar mais comuns, integrando o sexo, violência e críticas sociais.

*Fritz the Cat* (1965), de Robert Crumb, introduziu a linha *underground* dos quadrinhos e, em terras brasileiras, a ditadura militar serviu de mote para o trabalho satírico de nomes como Ziraldo, Miguel Paiva, Jaguar e Henfil que, entre outros,

---

<sup>11</sup> “Aventura”, nos quadrinhos, abrange uma grande variedade de títulos, em que se destacam os de super-heróis.

fundaram O Pasquim, símbolo de resistência humorística ao autoritarismo. Mafalda (1964), tira em quadrinhos do argentino Quino, se tornou um ícone do questionamento e problematização de costumes e ideologias da sociedade argentina, mas que se tornou universal.

O italiano Hugo Pratt (1927–1985), em sua obra Corto Maltese (1970), foi precursor da linha de *graphic novels*<sup>12</sup> (romances gráficos): quadrinhos mais volumosos que as revistas seriadas, e com maior qualidade de impressão. Essa forma narrativa se consolidou no final da mesma década, com o lançamento de *A Contract With God* (1978), de Will Eisner.

Em 1982, o sueco radicado nos EUA, Art Spiegelman, lançou *Maus*, uma fábula biográfica sobre o pai do autor, vítima do holocausto; a obra, premiada com um Pulitzer, ajudou a melhorar o conceito dos quadrinhos como produção autoral e criativa. O sucesso continuou em minisséries e *graphic novels* de super-heróis, especialmente, nos roteiros do norte-americano Frank Miller (*O Cavaleiro das Trevas*, 1985), e do inglês Alan Moore (*Watchmen*, 1986).

Em 1984, *Calvin & Hobbes*, de Bill Waterson, conquistou leitores no mundo todo; na década de 1990, surgiu um novo gênero: a reportagem em quadrinhos, consolidada na obra *Palestina: Uma Nação Ocupada* (1992) do jornalista ítalo-americano Joe Sacco. O ápice do mercado de quadrinhos se deu entre 1984 e 1994, quando as tiragens de uma única edição chegavam a milhões de exemplares nos EUA (McCLOUD, 2006).

O universo dos quadrinhos atualmente está em novo processo de expansão, com expressões e temas variados, além da maior integração das mulheres; no início de 2016, por exemplo, ocorreu um boicote ao Festival Internacional de Quadrinhos de Angoulême<sup>13</sup>, em razão da ausência de cartunistas do sexo feminino entre os indicados aos prêmios. A indústria quadrinística tem acompanhado, ao longo da sua história, articulações políticas e culturais do ambiente social, o que se reflete na abordagem de assuntos considerados polêmicos e em mudanças nas características de personagens, como protagonistas homossexuais e muçulmanos em revistas de

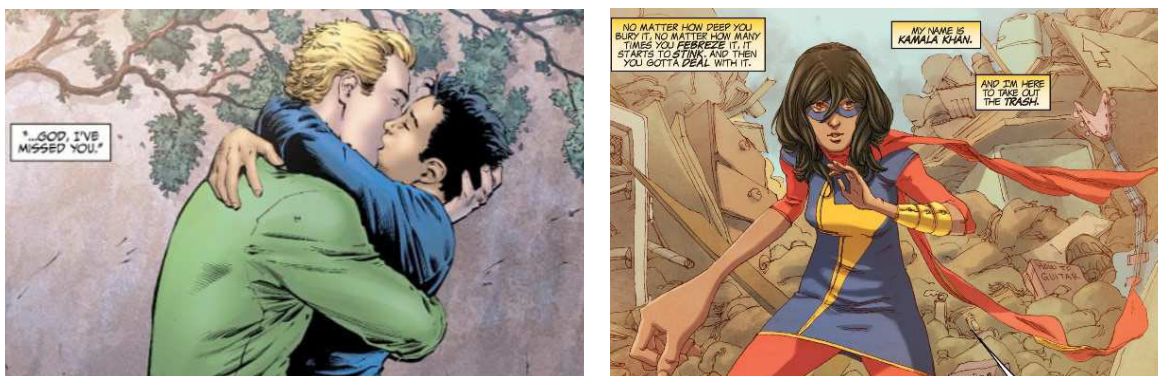
---

<sup>12</sup> O termo foi cunhado nos anos 1960 por Richard Kile, que o usou para se referir a algumas publicações com histórias ilustradas; a identificação com quadrinhos se popularizou nas obras de Will Eisner.

<sup>13</sup> Cidade francesa.



FIGURAS 2 e 3 – ALAN SCOTT (LANTERNA VERDE); KAMALA KHAN (MS. MARVEL).



FONTE: DC Comics (2012); Marvel Comics (2014).

Os personagens de quadrinhos baseados nas realidades do social, tais como Dilbert, sofrem com problemas semelhantes aos dos públicos que leem suas histórias. Essa assimilação, das contradições e conflitos sociais pelas narrativas, tem como objetivo ampliar sua possibilidade de consumo, incluindo os sujeitos insatisfeitos com estruturas da sociedade (MIRANDA, 1978). Isso, no entanto, não impede a análise e reflexão crítica desses produtos, de forma que ajudem a compreender as realidades nas quais têm inspiração.

### 3.2 LINGUAGEM E VISÃO SOCIAL

A unidade significativa dos quadrinhos é o cartum – o texto verbal/visual compreendido dentro de cada quadro -, que é para essa mídia o que a fotografia (ou o *frame*) é para o cinema. O desenho cartunizado é uma forma de abstração da realidade, cuja força está em amplificar determinados sentidos ao simplificar os demais (McCLOUD, 2006). Desse modo, o artista faz com que o leitor se concentre em detalhes específicos, direcionando uma resposta perceptiva mais intensa do que a arte realista. O cartum não é apenas uma categoria do desenho; por si só, é um modo próprio de enxergar a realidade.

Quanto mais icônica a forma de desenho do cartum, maior a universalidade, isto é, mais sujeitos e objetos ela é capaz de descrever. O ser humano consegue enxergar sua própria forma em representações bastante simples e, de modo semelhante, atribui sentido e emoção onde só existe materialidade, transformando o que percebe a sua própria imagem. “Ao trocar a aparência do mundo físico pela ideia da forma, o cartum coloca-se no mundo dos conceitos” (McCLOUD, 2005, p.

41). As imagens simples são ideias básicas; ao decifrar o código, o leitor preenche o que falta com sua própria mente criativa, isto é, atribui a ele grande parte de si mesmo.

A simplicidade é o elemento de unificação dos quadros em uma significação completa, razão pela qual os quadrinhos podem ser consideradas a “arte do invisível”, pois o que o leitor vê não está no papel e tinta (ou tela luminosa e *pixels*), mas principalmente naquilo que ele coloca na obra. “No fim, o que você obtém é o que você dá” (McCLOUD, 2005, p. 137). Os cartuns, assim, facilitam e incentivam o envolvimento do leitor, pois capturam os conceitos melhor que a arte realista.

O espaço entre os quadros tem o nome de sarjeta, local responsável por grande parte do efeito envolvente dos quadrinhos. “É aqui, no limbo da sarjeta, que a imaginação humana capta duas mensagens distintas e as transforma numa única ideia” (McCLOUD, 2005, p. 66), num exercício simultaneamente frutivo e imaginativo. Os quadros das narrativas fragmentam o tempo, criando um ritmo entrecortado e dissociando os eventos retratados nos quadros; a sarjeta, desse modo, permite que haja um avanço (ou regresso) temporal no roteiro.

É na sequência relacional entre as imagens que o leitor consegue extrair uma conclusão simbólica; se a iconografia visual é o vocabulário das histórias em quadrinhos, a disposição dos elementos é sua gramática (McCLOUD, 2005). Os quadrinhos, assim, exigem um exercício cognitivo do leitor, que precisa criar em sua mente aquilo que as figuras e palavras não informam. A sequência deliberada pelo artista estabelece uma determinada identidade à narrativa, que leva o leitor a interpretá-la como um todo.

A linguagem escrita é acessória nos cartuns, ilustrações e caricaturas, pois, nesses, quanto mais autoexplicativa for a imagem, melhor. Na criação das primeiras histórias em quadrinhos, porém, a adição do texto verbal ao campo imagético causou uma transformação na forma como os dois códigos são decifrados. Através de balões e onomatopeias, as palavras recebem novas conotações, pois passam por um tratamento plástico: são construídas em relação intrínseca com a imagem.

O narrador, que está num não-lugar da cena, é representado numa caixa no alto do quadro, chamada de legenda; já a fala dos personagens fica dentro de “balões” próximos às suas cabeças. O balão é uma intersecção entre imagem e palavra, serve para que os personagens se comuniquem entre si e com o público (VERGUEIRO, 2014). O tratamento plástico dado ao balão interfere na leitura;

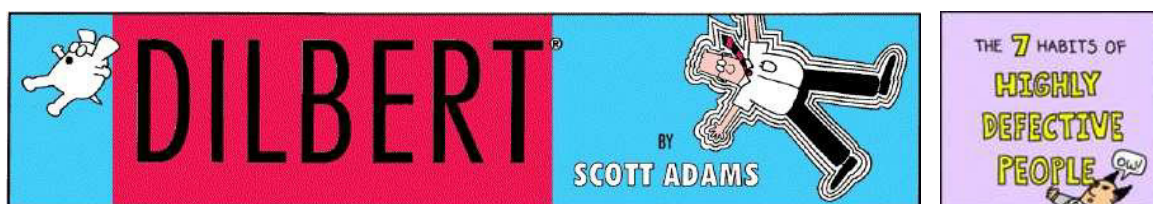
assim, por exemplo, as linhas pontilhadas significam voz baixa ou cochicho; bolhas representam pensamentos; linhas serrilhadas são vozes eletrônicas; negrito e formas pontiagudas são gritos, etc.

As onomatopeias são termos que representam sons, algo que os quadrinhos compartilham com a literatura. Nos primeiros, porém, são feitas estilizações nas palavras, criando padrões icônicos para representar cada tipo de som. A explosão, por exemplo, é convencionalizada num “bum!” com ondas de impacto desenhadas; o beijo é representado por um “smack” rosa ou vermelho e com corações; e o toque de telefone é um “rrring” com linhas serrilhadas, simulando a vibração do aparelho.

Os planos e ângulos de visão dos quadrinhos pegam emprestados as mesmas denominações e padrões do cinema, variando de acordo com a representação da cena e do corpo humano. Em relação à montagem, os modelos mais comuns são as tiras, onde a narrativa começa e termina numa única sequência curta; e as séries, usadas principalmente em temas de aventura e suspense, onde a história termina com um “gancho” - uma ligação para a próxima parte.

No alto do primeiro quadro das tiras e histórias seriadas – na parte interna ou externa – são colocados o logo e/ou título da série, sendo que o primeiro frequentemente tem o mesmo nome do protagonista. O logo e o título recebem tratamento plástico, pois pretendem despertar a atenção do leitor e que a obra seja reconhecida rapidamente, podendo ainda interferir com o conteúdo da narrativa, de forma metalinguística.

FIGURAS 4 e 5 – LOGO DE IDENTIFICAÇÃO; USO METALINGUÍSTICO DO TÍTULO.



FONTE: Adams (2014); (1997c).

A retratação dos personagens nos quadrinhos tende a firmar estereótipos, de modo que o público reconheça com facilidade traços de sua personalidade na forma como são representados (VERGUEIRO, 2014). Para contornar a ausência de movimento, os artistas criam linhas e ícones para expressar velocidade, ondulações, colisões, etc. Da mesma forma, são usadas metáforas visuais, que representam

estados fisiológicos ou de espírito, como estrelas para dor ou desmaio, espiral escura para irritação e corações para paixão ou afeto.

Os quadrinhos são um conjunto de gêneros textuais, onde existe a caricatura, uma deformação ou exagero de características individuais; a charge<sup>14</sup>, abordagem opinativa de um fato jornalístico; o cartum<sup>15</sup>, semelhante à charge, mas menos datado; as histórias, sequências narrativas mais longas; e as tiras, uma micronarrativa, humorística ou episódica, de estrutura semelhante às piadas, com início, meio e desfecho (RAMOS, 2006).

As tiras são narrativas breves, compostas geralmente de três quadros ou “vinhetas”; sua característica própria é o final inesperado, que desconstrói ou supera a expectativa do público. O efeito de surpresa geralmente busca fazer rir, o que aproxima seu estilo aos das piadas que, “assim como as tiras, são ótimos exercícios de interpretação” (RAMOS, 2013, p. 199); isso porque sugerem um grande número de informações que não se encontram no texto em si, mas são necessárias para a compreensão.

O último quadro é onde as informações textuais e contextuais são reunidas na formação de um sentido total; a lógica narrativa chega a uma *punch line* (ponto alto, conclusão, remate), um fato inusitado e surpreendente em seu desfecho. Nas tiras, o sentido é construído em etapas, que seguem o desenrolar narrativo de cada quadro, onde as palavras e as figuras, isoladas, não formam o significado completo, pois se relacionam, e assim precisam ser consideradas para que o leitor possa construir a significação.

A construção do sentido das tiras envolve ainda outros signos próprios dos quadrinhos, como balões e onomatopeias, cuja estilização é outro elemento que precisa ser considerado pelo leitor. Assim, a leitura verbal e visual não apenas complementa uma à outra, elas se imbricam, intersectam e necessitam ser consideradas conjuntamente.

---

<sup>14</sup> Do francês *chargé* (carga/ataque), a charge “é um espaço do jornalismo opinativo, e equivale a um editorial” (CALAZANS, 2002, p. 113).

<sup>15</sup> Do inglês *cartoon* (desenho), é uma representação de fatos e questões da vida humana, alguns deles atemporais.

FIGURA 6 – PALAVRAS E FIGURAS NOS QUADRINHOS.



FONTE: Quino (2010).

No exemplo acima (FIGURA 6), os elementos verbais e visuais criam um complexo simbólico, exigindo uma leitura simultânea, de forma que, separados, não conseguem sugerir o sentido completo da mensagem. Os quadros não possuem um sentido predominante, como as linguagens verbais, ou um significado fluido, como o dos ícones; são um indicador de que o tempo está sendo dividido, grande parte do trabalho da significação fica a cargo do público, que em sua leitura do todo cria sentidos que não se encontram na materialidade da obra.

Enquanto que o uso potencial de sua linguagem é quase ilimitado, os quadrinhos apresentam um perfil social obscurecido pela aplicação massiva, em geral, pouco convincente no que tange às suas qualidades estéticas. Essa visão é alimentada pela forma como são disseminados, prevalecendo o apelo de produto mercadológico (McCLOUD, 2006). Nascidos em parceria com a indústria jornalística, os quadrinhos publicados em jornais e revistas ainda hoje guardam o *status* de mídia descartável.

A união entre palavras e figuras geralmente é vista como auxílio a pessoas em processo de alfabetização ou como diversão descompromissada (McCLOUD, 2006). O conceito básico utilizado pelos quadrinhos – narrar por imagens – existe há séculos, mas nessa mídia é julgado por padrões de outras linguagens, como a literatura e a ilustração.

Os produtos culturais aderiram à padronização industrial de conteúdo e formas de criação, sendo que os quadrinhos foram um dos primeiros meios a seguir essa lógica, incorporando ainda a mão de obra globalizada em sua produção (VERGUEIRO, 2014). Em razão disso, há pouca disposição em aceitar que os quadrinhos possam ter outra função além do entretenimento evasivo; os estudos



sobre essa mídia somente mudaram de perspectiva a partir dos anos 1960, quando estruturalistas europeus identificaram uma linguagem própria no nexos entre imagens e palavras, que permite uma geração diferenciada de sentidos em relação a outros meios (VERGUEIRO; SANTOS, 2014).

“Apesar de utilizar fórmulas consagradas, especialmente no que concerne à produção mais comercial (*mainstream*), os quadrinhos propiciam aos artistas espaço para criação e experimentação estética e narrativa” (VERGUEIRO; SANTOS, 2014, p. 267). Sua leitura pode ser feita pelo aspecto recreativo (o jogo diversivo), artístico (a experimentação estética) ou comunicativo (veículo de expressões cognitivas); para parte de seus leitores, os quadrinhos ainda podem despertar um efeito catártico por meio da realização simbólica de suas fantasias (BOGART, 1973).

Nos quadrinhos, os relatos da vida cotidiana, e ensaios sobre problemas humanos, ajudam a combater impressões distorcidas da realidade, especialmente quando expressa a visão daqueles que estão marginalizados ou que não tem um canal para sua voz. “O potencial dos quadrinhos para comunicar ideias – talvez sua maior promessa – tem sido, até agora, seu segredo mais bem guardado” (McCLOUD, 2006, p. 53). Questões e valores humanos impregnados em seus discursos se tornam matéria para reflexão, através do direcionamento crítico na construção de seus sentidos (FIGURA 7).

FIGURA 7 – CRÍTICA AOS LIVROS DIDÁTICOS.



FONTE: Cedraz (2006).

A função social mais frequentemente associada aos quadrinhos, no entanto, é a do simples entretenimento: essa mídia é formada, basicamente, por elementos atraentes e de fácil consumo. Sua leitura, ainda assim, representa um esforço cognitivo por parte do público, que precisa reunir informações, que não constam na materialidade da obra, para construir a significação completa.

A leitura dos quadrinhos exige um processo de aprendizado, pois a união do verbal e visual criam novas possibilidades simbólicas, além do fato de aquilo que não é mostrado – as elipses e silêncios – ser parte indispensável na construção de seu significado (RAMOS, 2006). Por meio de um estudo sobre a leitura dos quadrinhos com alunos de escolas, Silveira (2003) concluiu que a interpretação dessa mídia não demanda simplesmente a decodificação de um sentido inerente à mensagem, mas principalmente questionamentos por parte do leitor – sobre contextos, intenções, símbolos, etc.

A resistência contra as histórias em quadrinhos, ainda hoje presente na sociedade (VERGUEIRO, 2014), tem raiz em dois fatores principais: os *Syndicates*, responsáveis pela adequação e padronização das obras, tornando-as consumíveis em qualquer tipo de sociedade, inclusive nas mais conservadoras; e o *Comics Code*<sup>16</sup> norte-americano, vigente até 2011, que ajudou a perpetuar o mito de que o papel social dos quadrinhos seria o entretenimento inócuo de jovens (McCLOUD, 2006). Dessa forma, ao abordar temas adultos, os quadrinhos estariam tentando perverter o público infantil, fazendo dele um disseminador de conteúdos ideológicos.

Entendemos que a visão social predominante sobre os quadrinhos é a de bem de consumo voltado para o entretenimento evasivo, sendo que as tiras de Dilbert não fogem a essa categoria. Isso, no entanto, não a torna inadequada para uma análise crítica, visto que seu consumo se constitui num exercício de construção de sentidos, direcionado pelo autor, e concretizado com a participação do público, exigindo que esse acione conhecimentos sobre contextos das situações que as tiras representam.

---

<sup>16</sup> Código dos Quadrinhos, criado em 1954, regulava o uso de conteúdos considerados inadequados, como sexo e violência.

#### 4 CULTURA ORGANIZACIONAL: COMUNICAÇÃO E DISPUTA DE SENTIDOS

É possível dizer que a cultura é viva, pois habita dentro dos sujeitos, se reproduzindo e disseminando como algo autônomo; age como um processo de mediação entre as criações objetivas do homem e sua existência interior (OLIVEIRA; VIEIRA, 2014). Representa ainda um esforço existencial, onde o indivíduo procura uma condição subjetiva mais elevada, possível através das relações com o que existe fora de si: a alteridade.

A cultura é compreendida como o processo intelectual de desenvolvimento subjetivo do indivíduo, além do compartilhamento de significados, valores e práticas entre pessoas, que se tornam referências para as relações delas com o social. É um produto das relações entre sujeitos e grupos; para entendê-la, é necessário investigar a estrutura social e as contingências históricas de onde ela se origina. “A cultura influencia os sistemas e comportamentos de uma sociedade, assim como sofre a influência destes” (MARCHIORI, 2006, p. 66). As culturas organizacionais, como sistemas abertos, afetam o meio social e também são tocadas por ele.

O tecido cultural de uma organização está relacionado a sua história, ou seja, às decisões tomadas no passado por seus líderes e experiências que geraram aprendizado; essas fazem parte das ações presentes, vistas nos hábitos, ideais e estratégias das empresas. A cultura organizacional está ligada a um sentido de direção e unidade, visando a ser fonte de identidade e reconhecimento para os membros (MARCHIORI, 2006). As pessoas, ao mesmo tempo em que constroem uma imagem própria recorrendo às formações culturais, também são criadoras de cultura.

Nas organizações, os sujeitos combinam esforços para a consecução de objetivos comuns; no entanto, a pluralidade de consciências e saberes, por que são formados, tensiona os sistemas vigentes, criando e atualizando os modos de ser e fazer do grupo. Existe assim, um dinamismo de sistema vivo nas organizações, cujas estruturas são permanentemente (des/re)construídas através das relações entre sujeitos e grupos (BALDISSERA, 2014).

A cultura, por ter atingido objetivos no passado, tem a tendência de resistir a mudanças: apresenta ao mesmo tempo um núcleo conservador e uma estrutura periférica, que entra em contato com outras formações culturais (BALDISSERA, 2014). Isso cria tensões entre expansão e fechamento, ou seja, a cultura tende a ser



fechada para conservar integridade e coerência, mas necessita da interação com o exterior para se renovar e manter viva.

As decisões dos líderes frequentemente repetem procedimentos consagrados no passado, em vez de avaliar as mudanças sociais e novos contextos dos sujeitos; “guiam-se pelo modelo de outras organizações que obtiveram sucesso, sem analisar se as práticas e estratégias adotadas são coerentes com as suas organizações” (LOBO, 2006, p. 63). As empresas tendem a copiar umas às outras por competição, procurando firmar posições de influência nos processos sociais, políticos e econômicos.

As organizações autorizam e controlam ao mesmo tempo, definindo os perfis de sujeitos que podem falar e ocupar determinados cargos; no entanto, o poder regulador não é absoluto, pois seus padrões são mudados com a dinâmica das relações humanas (LOBO, 2006). A cultura é composta por um conjunto de elementos morais e simbólicos, incapaz de se manter sem que as práticas e construções dos sujeitos reflitam os modelos, valores e símbolos colocados em circulação pela comunicação organizacional.

Desse modo, não existe apenas uma cultura, pois as pessoas buscam diferentes referências e construções simbólicas para pensar e agir; os contextos nem sempre são convergentes, mas as divergências podem ser conciliadas, através de um consenso provisório, em uma formação coletiva oficial (CARRIERI; SILVA, 2013). Esta não tem a função de reunir e impor modelos prontos aos sujeitos, apenas promove uma coesão temporária, com base em diferenças compreendidas e trabalhadas.

A existência de subculturas, convergentes ou não à oficial, faz parte de seu desenvolvimento; o consenso absoluto resultaria na estagnação, fazendo com que o grupo adotasse as mesmas referências e procedimentos em contextos e realidades que se transformam continuamente. A organização, que reconhece as subculturas como válidas, permite que os fluxos de sentido corram livre e se expandam, gerando novas significações e renovando o tecido simbólico organizacional. A sustentação das empresas exige pluralidade de perspectivas, pois são “resultados provisórios da cultura do grupo social em que se inserem” (BALDISSERA, 2009, p. 136). Os sujeitos são influenciados pelos contextos organizacionais, se adaptando ou resistindo a eles conforme interesses, construindo e disputando sentidos.

#### 4.1 ORGANIZAÇÕES E ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

A priorização do desenvolvimento científico e tecnológico permitiu um grande crescimento na produção e variedade de bens de consumo, mas também originou dois pressupostos: que a mente dos trabalhadores pode ser explicada de modo racional, e que as organizações podem ser controladas por padrões instrumentais (TONELLI, 2013). A implantação da administração científica nas empresas teve como objetivo aprimorar a gestão do trabalho; em contrapartida, fragmentou as atividades de produção e simplificou o papel dos trabalhadores, que passaram a ser vistos como parte do capital.

Não apenas as condições de vida poderiam ser guiadas através da técnica, mas também suas relações: “na contemporaneidade, a conduta humana passou a ser vista, basicamente, como uma matéria passível de controle funcional” (RÜDIGER, 2004, p. 48). Nesse cenário, a cultura teria a finalidade de adequar os sujeitos às condições da administração científica; os sujeitos são vistos como recursos disponíveis, como os demais bens do capital social, que devem estar sempre dentro de um “rendimento satisfatório”, assim como as máquinas e equipamentos (BALDISSERA, 2014).

A Teoria da Organização Científica do Trabalho, proposta por Taylor<sup>17</sup>, deu início a um processo de intensificação do afastamento entre os trabalhadores e o resultado de seu esforço; as tarefas se tornaram repetitivas e fragmentadas, de forma que qualquer pessoa, com uma porção mínima de treinamento, poderia executá-las. A comunicação, nesse meio, é vista como instrumento para a transmissão de ordens, sendo as conversações reprimidas entre os funcionários, para não prejudicar a produção (LARA, 2011).

A administração científica desvincula a atividade de sua finalidade, ou seja, os empregados executam tarefas somente no campo específico onde são designados (LARA JR.; LARA, 2013). O trabalho perde, em grande parte, a referência como meio para satisfação e realização pessoal, pois é entendido como mera fonte de subsistência dos trabalhadores. “Funciona como uma adesão ao ‘não

---

<sup>17</sup> Frederick Taylor (1856–1915), engenheiro mecânico estadunidense, considerado o pai da administração científica, buscou racionalizar a produção de modo que os trabalhadores tivessem mais tempo livre, o que, em parte, de fato ocorreu.

saber', [...] onde o ganho imediato (salário) seria suficiente para justificar sua abdicação da condição humana" (*idem, ibidem*, p. 11).

Na estrutura atual de sociedade, o principal ambiente onde os indivíduos procuram realização está nas organizações, através da conquista de um emprego; a satisfação plena, no entanto, depende de conseguirem aplicar suas potencialidades, habilidades e competências nas tarefas que desempenham (BALDISSERA, 2014).

Caso o trabalho esteja desvinculado de uma identidade própria, os membros da organização tenderão a se sentirem frustrados e desmotivados. "A frustração é um sentimento gerado por uma quebra de confiança, ruptura de um contrato previamente acordado" (RAMOS, 2005, p. 918). A realização de um trabalho sem sentido, isto é, onde o empregado não compreende o valor de seu esforço como coerente com os resultados obtidos, é uma das principais causas de sua alienação e adoecimento (LARA JR.; LARA, 2006).

A cultura organizacional, voltada à competição de mercado, trouxe novos conceitos quanto ao papel dos empregados; foi criada a expectativa, por exemplo, que buscassem continuamente seu aprimoramento profissional, com a finalidade de se manterem "empregáveis" (RODRIGUES, 2010). As exigências para que o funcionário pudesse continuar em sua posição na empresa cresceram, demandando uma maior formação profissional, que toma seu tempo de descanso e lazer.

Não é mais suficiente estar familiarizado com as práticas das empresas, é preciso também assimilar a lógica por meio da qual elas se orientam: os empregados devem ser multifuncionais e flexíveis, para que sejam facilmente realocados entre setores da empresa – inclusive em outras cidades e países –, de modo a atender às estratégias e interesses das corporações (RODRIGUES, 2010). A justificativa é que o sujeito deve se manter "competitivo", isto é, capaz de manter o seu emprego, apesar dos *downsizings* e da competição pelas vagas.

A cultura organizacional, pautada em princípios ecônomo-gerenciais, assimila práticas dos meios de produção e consumo, estenendo-os às demais formas de sociabilidade (NASSAR, 2010). Assim, as referências simbólicas positivas emanam de personalidades empresariais, que alcançaram o sucesso através de sua habilidade e esforço, desconsiderando demais contextos envolvidos. Os princípios são os mesmos da propaganda mercadológica: o individualismo como caminho para a realização, a não saciedade no consumo e ascensão, e a crença na liberdade e igualdade entre os homens, ainda que estejam em relações desiguais.

Paralelamente, as organizações costumam trabalhar com metáforas, construções simbólicas que reforçam sentidos para os sujeitos internalizarem; assim, é comum que os setores sejam chamados de “times”, o líder de “capitão”, enquanto que a organização como um todo é identificada com uma grande “família”, onde a figura da “mãe” ou “pai” é abstraída nas políticas de gestão de funcionários (RODRIGUES, 2013). O uso da metáfora funciona como estratégia para atenuar oposições, controlando e desencorajando expressões que contrariem os sentidos oficiais.

A eficiência do uso de figuras simbólicas, no entanto, depende da organização estar disposta a atender aos interesses dos seus colaboradores, de forma a dar sustentação aos sentidos das metáforas. A imagem de “família”, por exemplo, consegue se manter se a gestão demonstrar preocupação com os problemas dos seus funcionários, ajudando na resolução de conflitos e contradições no trabalho (RODRIGUES, 2013).

O descompasso, entre como a organização se apresenta e atua, prejudica a adesão dos empregados as suas políticas e diretrizes, na medida em que eles identificam as incoerências, e resistem às contradições. A racionalidade instrumental<sup>18</sup> não é capaz de conceber o emaranhado de interações e formas de ser e fazer socialmente, acabando por restringir, com violência física e/ou simbólica, práticas espontâneas que são próprias da existência humana (BALDISSERA, 2014).

Cada sujeito é um sistema individual, que se integra aos demais por adaptações próprias, não impostas, pois sua subjetividade criadora renova a dimensão social coletiva. A percepção do outro como “idiota”, segundo Adams (1996), decorre das pessoas julgarem umas às outras conforme padrões de atividades onde elas mesmas são especialistas. Assim, se o outro não parece capaz de realizar o seu trabalho tão bem, seria porque não tem competência o bastante. Esse fenômeno, segundo o autor de Dilbert, é típico de grandes empresas, onde a administração usa regras e controles rigorosos, frustrando os funcionários, que não têm autorização de agir de forma diferente do estabelecido. Desse modo,

---

<sup>18</sup> Entendemos por racionalidade instrumental as formas da lógica que assumem sujeito e objeto indistintamente na estruturação dos ordenamentos sociais, isto é, a que faz do homem mera “coisa” em seu controle e regramento (RÜDIGER, 2002).

fragmentação e baixa autonomia estariam associadas à compreensão precária da alteridade, e à falta de sentido individual no trabalho.

A cultura organizacional, assim, é palco de disputas para a internalização de sentidos oficiais, processo que encontra resistência na própria natureza conflituosa das relações humanas, guiadas por conhecimentos e interesses distintos. A empresa, em busca da adesão dos funcionários às suas diretrizes e metas, utiliza construções simbólicas – como as metáforas –, que servem de modelo para práticas e comportamentos no ambiente de trabalho.

Esse processo, que visa a direcionar a construção de sentidos pelos públicos, é viabilizado por meio dos canais oficiais de comunicação de que a empresa dispõe, assim como nas conversações entre seus dirigentes e colaboradores. Esse é o ponto explorado no capítulo seguinte: como as estruturas que organizam a comunicação organizacional têm influência na disputa de sentidos.

#### 4.2 A DISPUTA DE SENTIDOS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O ato de comunicar se refere ao encontro entre fronteiras perceptivas, que acontece dentro de um contexto cultural modelizante, como é o caso das linguagens. O conceito de compartilhamento é central, no sentido de um entendimento comum sobre algo (um objeto, uma ideia); não significa, no entanto, uma concordância absoluta, sendo frequentes as situações onde as consciências “concordam em discordar” (RIBEIRO, 2010).

A comunicação é um ato de dupla expectativa, pois nela estão presentes a intencionalidade do discurso e a sua interpretação. Na realidade organizacional, é comum o fechamento para a participação do receptor, imaginando-se que a intenção, por si só, seja capaz de produzir o efeito pretendido (LIMA; OLIVEIRA, 2010).

O entendimento da comunicação, como a passagem de informações de um emissor para um receptor, ignora o fato dos sentidos serem produzidos e disputados no processo comunicacional (BALDISSERA, 2000). Os sujeitos são culturalmente localizados, isto é, detêm um sistema de referências de valores e práticas que interferem na forma como constroem e interpretam as construções simbólicas. Os sentidos, postos em circulação na cadeia comunicacional, “são percebidos, disputados e individualizados em inter-relações de emissores/receptores”

(BALDISSERA, 2000, p. 19), o que contrapõe a ideia de um determinismo entre intencionalidade da mensagem e sua interpretação.

A disputa, nesse caso, não se refere a competições físicas, hierárquicas ou econômicas, mas às tensões que se estabelecem entre os sujeitos para que as significações e sentidos, que colocam em circulação, sejam assimilados pelo outro. Através da comunicação, os sujeitos posicionam-se como forças – convergentes, antagônicas, complementares -, exercidas de forma a direcionar a interpretação e internalização de sentidos (BALDISSERA, 2009). Isso não implica em um indivíduo ou grupo se sobrepor aos demais, mas num diálogo onde o “eu” encontra o “outro”, num tensionamento que resulta em novas significações.

Ainda que o total controle não seja possível, os sujeitos podem utilizar estratégias para diminuir a resistência aos direcionamentos de seus discursos. É possível “reconhecer, a partir de suas interações e competências, traços da organização mental dos interlocutores que permitem qualificar as estratégias utilizadas nas disputas de sentidos” (BALDISSERA, 2000, p. 20). Elementos diretivos criam índices das condições de produção dos discursos, que podem ser identificados e analisados.

O uso de estratégias discursivas está relacionado ao fato de uma organização demandar um elevado grau de estabilidade; a eficácia de suas construções simbólicas, no entanto, depende do quanto ela se abre ao ambiente e flexibiliza suas próprias delimitações. O fechamento excessivo leva ao desajustamento com os quadros sociais: “o meio é, concomitantemente, íntimo – desempenha um papel coorganizador – e estranho ao sistema – visto que este não é autossuficiente, não pode se autobastar fechando-se em si” (BALDISSERA, 2009, p. 141).

Nesse sentido, as organizações são palco de uma permanente tensão entre sujeitos, pois, nas disputas de sentidos, cada indivíduo ou grupo contribui com suas próprias perspectivas, crenças e padrões, resultando em modelos consensuais precários. A continuidade das interações leva a novos tensionamentos e disputas, onde os sistemas são perturbados e se assentam novamente, alterados; assim, surgem novas formas de pensar, sentir, agir e se comportar.

Baldissera (2014) entende que, no ato comunicativo, os sujeitos são forças dentro de contextos socioculturais, disputando e (des/re)construindo sentidos. As

experiências, conhecimentos, valores – o contexto cultural – dos indivíduos interferem nos sentidos postos em circulação nos processos comunicacionais.

Por mais fechadas que sejam, as organizações ainda são sistemas abertos; na medida em que são formadas pela rede subjetiva de seus integrantes, estabelecendo e sofrendo influências (BALDISSERA, 2014). Não significa determinações, pois, por se tratarem de sistemas vivos, o que ocorre são perturbações nas formas simbólico-significativas preexistentes, obrigando-as a se reorganizarem, ainda que sutilmente.

Baseado em Bakhtin (1999), Baldissera afirma que “as mesmas palavras podem assumir diferentes significações em distintos enunciados de um mesmo processo dialógico ou em processos diferentes” (2009, p. 147). Os sentidos, assim, não atingem uma estabilidade permanente, pois os indivíduos assumem posições ativas em novas construções e direcionamentos simbólicos.

A rede comunicacional exerce um papel de sustentação na empresa, porquanto permite a circulação e articulação dos sentidos para o desempenho das atividades fins. “Se a cultura [...] é a teia de significados tecida pelos sujeitos, a comunicação é, então, o processo como possibilidade de existência desse tecer, dessa tessitura” (BALDISSERA, 2009, p.153). A comunicação reforça determinados sentidos, mas não é capaz de criar um efeito determinante, forçando a internalização de conceitos externos aos sujeitos.

A existência do sujeito significa a possibilidade de apropriação da ordem posta, assim como sua atualização ou subversão. O sujeito é fator de perturbação das ordens existentes – o imaginário, as normas, a cultura -, “é a necessária desorganização à organização dos sistemas abertos” (BALDISSERA, 2009, p. 149). Ao assumir seu papel de força em diálogo – em direcionar e negociar significações -, o sujeito assimila sentidos em circulação, convertendo-os em parte de si e perturbando suas estruturas, pois não os integra por completo, nem da forma como pretendiam se apresentar.

Desse modo, apesar dos esforços organizacionais para estabelecer uma disciplina conjunta, permanecem as tensões entre interesses individuais dos sujeitos. Enquanto a comunicação oficial procura demonstrar a proximidades de objetivos entre empresa e públicos, é mais provável que estes últimos visualizem a organização como meio de atingir sua própria vontade (BALDISSERA, 2014). Os

empregados, desse modo, são leais à empresa na medida em que esta contribui em suas metas particulares.

O engajamento em processos comunicacionais - e de esforços conjuntos - depende dos sujeitos verem reconhecidas suas manifestações, que precisam receber algum tipo de retorno; do contrário, as pessoas não se sentem motivadas a participar, o que prejudica a compreensão e a colaboração, ou seja, o cenário que Adams (1997e) chama de Princípio Dilbert.

#### 4.3 GESTÃO DA SUBJETIVIDADE: FALA AUTORIZADA

As formas de administração contemporâneas são baseadas na gestão da subjetividade dos funcionários, através de estratégias para que internalizem valores e objetivos da empresa (NARDI; TITTONI; BERNARDES, 2002). A comunicação organizacional faz circular representações simbólicas, de onde os empregados extraem padrões de comportamento e expressão; os colaboradores são recompensados na medida em que se conformam a esses modelos, num jogo onde o ganho está em se submeter às regras oficiais.

A gestão das subjetividades busca que os funcionários se tornem receptivos aos sentidos oficiais, criando a imagem das organizações como lugares harmoniosos e de realização, e visando a apaziguar a arena de disputas (BALDISSERA, 2014). Nesse cenário, adquirir visibilidade nas negociações simbólicas é arriscado, pois, assim como o sujeito pode influenciar na reorganização das estruturas de significado, existe a possibilidade de ser rechaçado e repreendido pelos superiores e/ou colegas, por ser identificado como ameaça.

As organizações sistematizam sua comunicação por canais de fala autorizada, isto é, racionalizam os processos comunicativos em seu âmbito, estabelecendo quem pode falar o quê, onde e quando (BALDISSERA, 2014). A cadeia comunicacional nas empresas é ocupada por pessoas legitimadas para a função, que detêm certas potencialidades e condutas orientadas para cada contexto. A estrutura de locais de fala fornece informações e imagens dos enunciadores do discurso, direcionando processos interpretativos; o discurso de quem tem a fala autorizada pela organização é o que prevalece sobre os demais.

Na estrutura de fala autorizada, o indivíduo sabe que é livre para se expressar desde que obedeça a limites e pressupostos institucionais, ou seja, trata-



se de uma “liberdade condicionada” (BALDISSERA, 2014). Algumas empresas oferecem cartilhas, a fim de que seus empregados regulem suas expressões, inclusive fora do ambiente de trabalho. A comunicação, assim, é compreendida como algo diferente de um processo vivido, perdendo parte do potencial de novos sentidos e significados, que são resultado de interações livres.

Os sujeitos, em diferentes níveis, estão cientes das convenções e normatividade organizacional, e as observam quando de suas interações, para não sofrer penalidades. A fala de um funcionário para os superiores, por exemplo, procura se adequar às crenças e valores desses; dependendo das relações entre emissor e receptor, o principal construtor do discurso é esse último (BALDISSERA, 2014). Ainda assim, por ser um processo de construção e disputa de sentidos, não há garantias de que as intenções da empresa sejam internalizadas.

A prática do diálogo nos ambientes organizacionais é a base da construção de significados comuns, com a participação de todos os sujeitos; isso, no entanto, raramente encontra respaldo nas práticas corporativas, visto que é forte o apego às fórmulas e métodos utilizados no passado (RIBEIRO; MARCHIORI; CONTANI, 2010). São comuns as relações dicotomizadas, onde uma parte predomina sobre a outra, na forma de falas impositivas e autorizadas, compostas de discursos unilaterais.

Por vezes, o dialogismo é confundido com reuniões e apresentações para o detalhamento de discursos verticalmente impostos, sem que haja espaço para questionamentos e outras perspectivas sobre o assunto (FREITAS, 2008). A comunicação é usada como instrumento de controle e reprodução de sistemas normativos; a deficiência dialógica retira de cena diversos conhecimentos que poderiam ser usados na atualização de modelos e práticas na organização.

O processo visto como comunicação pelas organizações torna desafiadora a prática do diálogo; historicamente, tende a ser linear/vertical e impositivo, marcado pelo monologismo autoritário, isto é, sentidos unilaterais, apresentados como verdades e deveres (RIBEIRO; MARCHIORI; CONTANI, 2010).

Uma forma de oposição aos sentidos oficiais é a comunicação informal: “indesejada por algumas organizações, [...] também pode significar maior agilidade na resolução de problemas pontuais” (BALDISSERA, 2000, p. 35). A conversa informal é fonte de distensão para os funcionários, pois permite que impressões e

sentimentos – como queixas e insatisfações – sejam expressados sem que se sintam constrangidos pelo olhar dos superiores.

O diálogo entre colegas permite o distanciamento e reflexão sobre problemas comuns, potencializando o surgimento de soluções ou redefinições, a partir de diferentes perspectivas. Existe ainda a chance de que a comunicação informal chegue aos altos escalões, fornecendo retornos das diretrizes estratégicas e da condução da comunicação organizacional (BALDISSERA, 2000).

Adams (1997c), no entanto, acredita que as contribuições dos funcionários são indesejadas pelos chefes, pois significam mais trabalho e dificilmente têm natureza prática. Assim, o mais provável é que o superior ouça a sugestão do subordinado, prometa um retorno, agradeça e siga como se nada tivesse acontecido; ou talvez pense em nomeá-lo responsável por alguma campanha, a título de castigo. O ponto de vista de Adams, desse modo, considera que as organizações utilizam a comunicação como instrumento de controle dos sujeitos.

O uso dos quadrinhos de Dilbert no ambiente de trabalho seria uma forma dissimulada e crítica para levantar assuntos com os quais os funcionários não se sentem confortáveis para tratar diretamente com a chefia. Alternativamente, seria um instrumento para causar, ainda que sutilmente, uma perturbação na ordem organizacional, seus regramentos e hierarquia.

#### 4.4 RELAÇÕES DE PODER NA ORGANIZAÇÃO

A raiz do termo “poder” está associada a *querer* e *fazer*, seu significado no nível social; na esfera individual, por outro lado, se refere à autonomia e reconhecimento da subjetividade pelo outro. “Poder é o nome que se dá à capacidade de [...] realizar efeitos de determinação ou de realidade socialmente reconhecíveis” (SODRÉ, 2010, p. 58). Significa assim, tanto ação de potência quanto liberdade individual.

A categorização do poder nas empresas orienta quem pode dizer ou fazer e em quais condições, regulando a desordem subjetiva em padrões que os sujeitos usam como base em suas relações. A fala autorizada, por exemplo, não é algo localizado e detido, mas um conjunto de forças correlatas e articuladas num processo de reforço, inversão e transformação de sentidos-referências.

Onde existe o poder, também existe resistência, razão pela qual os discursos sociais sustentam tanto relações de convergência quanto de conflito. O poder é algo que funciona em cadeia, ou seja, não está fixo a algum ponto no espaço ou atrelado a um indivíduo, nem um bem material que se apropria ou acumula; existe e é exercido numa rede de relações (BALDISSERA, 2000). Aqueles que o usam frequentemente procuram razões que possam legitimar a sua existência e duração, de forma que sua sustentação é, em grande parte, simbólica.

Esse imperativo da ilusão na estrutura do poder decorre do fato de o detentor do mando (indivíduo ou instituição) ter de justificar sua posição controladora, por não a exercer a partir de uma faculdade intrínseca, mas por delegação do grupo social (SODRÉ, 2010, p. 60).

Relações desiguais e de domínio procuram se naturalizar, isto é, sua existência é justificada por uma representação diferente da contingência histórica que lhes deu origem.

A organização permanece coesa através de referências simbólicas, compartilhadas e focadas inicialmente na figura da liderança, o que permite que interesses organizacionais se tornem preocupação de todos os sujeitos que a integram (ALVES, 2010). A função de um líder é, especialmente, gerir as relações entre o grupo e seu meio, procurando pelo melhor desempenho de suas atividades. Ele precisa administrar, dessa forma, informações extraídas entre os diversos públicos organizacionais e fontes externas, convertendo-as em orientações que coordenam os processos na organização.

Os indivíduos mudam seus hábitos e condutas quando adquirem novas informações e saberes; o conhecimento, assim, atua diretamente sobre a realidade, e tanto permite a emancipação do homem como é fator do seu domínio (EPSTEIN, 2014). O poder nas organizações tem base, em grande parte, na interpretação de estratégias e teorias da administração, usados como pressupostos de acordo com as necessidades e interesses dos líderes. É representado, principalmente, por meio de hierarquias, que permitem a gestão e subordinação nos diversos setores que integram as empresas.

#### 4.5 CONTROLE ATRAVÉS DE HIERARQUIAS

Na realidade da organização, o poder é representado, principalmente, através de relações hierárquicas, que subordinam os sujeitos a uma estrutura coercitiva em diferentes níveis. Nesse cenário, a cultura e comunicação organizacional atuam tanto para embasar o consenso e a união de forças, quanto para viabilizar e ocultar relações de dominação. Algumas classes de indivíduos são instituídas como superiores a outras, criando desníveis e restringindo a participação nas decisões que afetam o coletivo, frequentemente as tornando injustas para uma parte dele (LARA, 2011).

Em seus processos simbólicos, a cultura organizacional, ao mesmo tempo que visa à comunicação e ao consenso, oculta e instrumentaliza relações de dominação (MARCHIORI, 2006). As corporações têm grande poder em mostrar o que é positivo e possível de se realizar socialmente; cabe, assim, um posicionamento crítico quanto a sistemas construídos de forma a atender interesses exclusivos de indivíduos ou grupos.

“A corporação moderna odeia a ideia de que os seres humanos têm experiências com o mundo e entre si e ‘produzem sentido’ de qualquer forma que não seja intermediada ou patrocinada por processos de corporativização” (MUMBY, 2009, p. 200). A análise crítica também busca refletir sobre alternativas para estruturar as relações entre os sujeitos, de forma que sejam mais orgânicas e transparentes, permitindo a participação, em diferentes formas, de todos os integrantes da organização.

O atendimento das demandas dos funcionários depende de seu alinhamento aos interesses da empresa; do contrário, são empreendidas estratégias para que o movimento reivindicatório perca força, deslocando e ocultando informações na rede de comunicação organizacional (MUMBY, 2009). A resistência dos colaboradores é administrada através de um direcionamento de sentidos nos discursos organizacionais, que escondem os objetivos oficiais em promessas de sucesso e realização dos empregados, caso se submetam à ordem hierárquica.

O poder existe nas organizações, especialmente, como sistemas de mediação e ocultação de contradições, buscando o consenso e a dominação; isso, no entanto, não é algo automático e homogêneo, pois resistem manifestações espontâneas, não impostas de cima, inclusive de oposição à cultura oficial

(CURVELLO, 2014). O ambiente organizacional, dessa forma, é permeado por uma dialética entre as formas de poder e resistência, ou seja, ocorrem disputas simbólicas entre gestores e colaboradores.

Nas organizações, além dos gerentes e funcionários, pode existir ainda a figura do “contramestre”, um ajudante da chefia que observa e transmite informações circuladas pelo corpo de empregados. Cabe a ele, dissimuladamente, colher sentidos e manifestações contrárias aos interesses oficiais e levá-los aos superiores, de forma que estes possam administrá-las, inclusive aplicando sanções aos responsáveis por expressões contrárias à cultura oficial (MARCHIORI, 2006).

A existência de contramestres na organização tem raiz na ideia de que sujeitos indolentes e insidiosos estão infiltrados no grupo, sendo necessário destacar funcionários “vigilantes” para identificá-los e permitir que a gerência os puna (BALDISSERA, 2000). O sujeito que vigia não o faz necessariamente por gosto ou para conquistar a simpatia do superior e se destacar entre os demais; afinal, o “espião”, em sua condição de subordinado, não tem escolha além de seguir as ordens do chefe, sob pena de ser acusado de insubordinação e sofrer sanções (DE MASI, 2000).

Esse tipo de controle pode existir também de forma ramificada nas empresas, como na divisão racional do trabalho. A atividade separada em linhas de montagem e produção faz de cada trabalhador um vigia dos demais, pois o exercício das tarefas depende da correção e eficiência do trabalho do outro (DE MASI, 2000). Assim, se o trabalhador comete algum erro que atrasa ou impede as atividades, não será necessário que os superiores investiguem quem é o responsável, pois o colega que tem a tarefa seguinte alertará o problema, revelando-o. A função do contramestre, desse modo, é multiplicada pelo número de trabalhadores das linhas de produção.

A emergência de gestões participativas nas empresas, por outro lado, trouxe consigo o discurso de flexibilização da disciplina e controle; a figura do gerente é dissipada e substituída pelo funcionário responsável por seu próprio gerenciamento. “O chefe que antes era aquele que vigiava no alto da torre, agora, nesse modelo de gestão colaborativa, torna-se um colega de trabalho com o mesmo objetivo na empresa” (LARA JR.; LARA, 2006, p. 17). A mudança nas relações de poder para uma estrutura ramificada sugere novas formas de controle, onde a vigilância se

generaliza, e os empregados exercem o controle recíproco de suas tarefas e comportamentos.

Com o declínio da luta de classes, que cimentava a solidariedade entre os operários, em muitas empresas reina um clima de indiferença ou suspeita recíprocas, quando não de medo. [...] O que envenena muitas empresas é o excesso de carreirismo no seu interior e a competitividade com o ambiente externo (DE MASI, 2000, p. 216).

O poder está em constante movimento no jogo relacional e a posição de fala oficial é disputada; ser porta voz da empresa significa ter legitimados os sentidos que coloca em circulação que, pela força da hierarquia organizacional, se tornam referência coercitiva para os demais sujeitos (OLIVEIRA; VIEIRA, 2014). As articulações de sentido entre os sujeitos, porém, não se limitam às normatividades, e estas são provisórias, continuamente atualizadas no jogo comunicacional.

Isso pode ser verificado no discurso, uma estrutura que busca estancar o fluxo de diferenças ao preencher um centro de referência para outras significações: “é o conflito entre vários conteúdos tentando desempenhar esse papel de preenchimento que vai tornar visível a contingência da estrutura” (OLIVEIRA; VIEIRA, 2014, p. 10). O discurso é uma formação social que integra perspectivas articuladas dos participantes da enunciação, “como uma arena em miniatura onde se entrecruzam os valores sociais de orientação contraditória” (*idem, ibidem*, p. 11).

A alteridade é força em relação, cria tensões dialógicas de onde emergem sentidos diferentes daqueles que se pretendia fazer assimilar, razão pela qual a sobredeterminação autoritária não ocorre por si mesma. “A comunicação não é da qualidade do pressuposto, visto que, à medida que se atualiza, [...] possibilita que os sujeitos-força envolvidos, se necessário, revejam e ajustem suas estratégias” (BALDISSERA, 2009, p. 158). Além disso, revela intenções, valores e diretrizes dos interatuantes, o que significa que o poder, em razão de sua natureza relacional, existe em diferentes medidas nos sujeitos, em distintas situações.

Compreender o indivíduo como sujeito – força em diálogo – na organização é reconhecer e aceitar sua complexidade, respeitando que sua diferença é o que o torna único e, portanto, inestimável para o grupo social, que precisa se renovar continuamente para existir num ambiente em constante mudança. “Criar/fomentar espaços para que a crítica seja manifestada abertamente revela não apenas a qualidade de uma gestão democrática mas também níveis elevados de maturidade e

responsabilidade em gestão” (BALDISSERA, 2009). O exercício de uma hierarquia autoritária e fechada, desse modo, é contrário à cultura comunicativa da qual a organização depende para se (re)construir e manter.

Em razão do poder ser algo relacional, isto é, se movimenta e se transfere nas redes de interações humanas, é razoável que não apenas as organizações utilizem estratégias de poder, mas também seus funcionários (BALDISSERA, 2000). Os empregados dominam saberes periféricos e procuram fissuras nos sistemas organizacionais, questionando discursos que vêm de cima e os enfraquecendo. A ação de resistência funciona como uma espécie de benefício de trabalho autoconcedido pelos públicos internos (ALVES, 2010).

A comunicação nas organizações, nas palavras de Adams (1997e), não tem a função de transmitir informações de forma clara, mas a de permitir que os funcionários subam na carreira; o monopólio e manipulação de dados, segundo ele, seriam fonte de estratégias a serem usadas na busca por cargos de chefia. O desejo de poder, em Dilbert, é associado à incapacidade técnica, compensada por posições de fala legitimada. Essa visão das relações hierárquicas reflete um outro tipo de interação no ambiente organizacional: as sátiras e piadas entre colegas, tendo como principais alvos o trabalho e os superiores.

O poder organizacional é, especialmente, um processo que simultaneamente restringe e autoriza, visando a controlar as formas de organização de seus públicos. Na comunicação organizacional, existe em estratégias para o direcionamento da construção de sentidos, ignorando a natureza desse fenômeno como disputa, ou seja, esfera onde não há determinações, mas negociações.

## 5 O HUMOR COMO RESISTÊNCIA SIMBÓLICA

As atividades desenvolvidas pelas organizações dependem da manutenção de uma ordem mínima, materializada em hierarquias. O desnível de potência, entre superiores e subordinados, leva à criação de artifícios simbólicos por parte desses últimos, caso do cinismo, das faltas e atrasos injustificados e das alterações não autorizadas na rotina organizacional (GALASSO, 2005). A concentração do poder organizacional na administração é contraposta por recodificações de discursos e ordenamentos, maneiras encontradas pelos empregados de exercer seu próprio poder quando em sistemas fechados de gestão.

Conforme Vergueiro (2014b), humor é da classe dos termos polissêmicos e polivalentes, podendo ser enquadrado, entre outras definições, como: integração social, divulgação de uma visão de mundo, instrumento ideológico, reflexão filosófica ou existencial, e crítica social. O humor é frequentemente associado ao irreal, ao anormal; seu uso gera desconfiança nas relações sociais, por suspeitar-se que é estratégia de distração e manipulação dos indivíduos (LYNCH, 2002). Tiradas humorísticas em confraternizações, por exemplo, poderiam servir para mascarar conflitos e reforçar hierarquias; o riso frequentemente se torna domínio de pessoas em cargos de chefia, que através dele buscam reforçar suas posições de autoridade.

Na presença dos superiores, os empregados tendem a limitar ou reprimir suas expressões, especialmente as de sentido cômico, de modo a não correrem o risco de serem mal interpretados. Do lado oposto, o humor funciona como reforço simbólico das relações de poder, inclusive quando o chefe faz piada de si próprio, pois, ao permitir e incentivar que os funcionários riam com ele, está demonstrando segurança e domínio da situação (ROMERO; CRUTHIRDS, 2006). O uso de humor pelas organizações, segundo essa lógica, estaria associado a estratégias para diminuir a resistência dos funcionários à hierarquia.

O humor é compreendido pelo olhar psicológico, sociológico e linguístico como alívio de tensões, senso de superioridade e interpretação de incongruências; na comunicação organizacional, é visto como parte dos discursos, que reproduz o controle na medida em que reforça as relações de poder estabelecidas (LYNCH, 2002). No entanto, como os demais sentidos postos em circulação, o humor não escapa à tensão dialética entre referências culturais distintas, podendo também ser



usado como forma de resistência. A ambiguidade com que trabalha o texto humorístico, por si só, é fator de abertura para a construção de novos significados.

Ao mesmo tempo que reforça as relações de poder, o humor também perturba as estruturas, pois a interpretação da piada ou chiste<sup>19</sup> nem sempre segue o sentido pretendido (WESTWOOD; JOHNSTON, 2013). Por permitir significações ambíguas, o humor leva a interpretações distintas da intencionada pelo enunciador do discurso; pode, inclusive, levar à conclusão de que esconde uma mensagem dissimulada, crítica aos ouvintes: “piadas podem mascarar declarações sérias, assim como intenções sérias podem ser camufladas por comentários aparentemente humorísticos” (COLLINSON, 2002, p. 272, tradução nossa).

A tentativa de manipular o humor, porém, pode acabar por suprimi-lo; quanto mais explícita for a intenção do emissor da mensagem, maior a chance dos sentidos do discurso serem rejeitados ou subvertidos pelo receptor. O uso do humor na comunicação organizacional, assim, pode virar motivo de desconfiança entre os funcionários, elevando sua resistência, inclusive zombando das intenções oficiais. Por desencadear uma compreensão mais crítica do poder e processos de gerenciamento, as piadas, chistes e ironias agem como armas de disputa simbólica, expressando o cinismo, alienação e desencanto (COLLINSON, 2002).

Quando usado pelos funcionários em oposição aos discursos organizacionais, o riso representa uma vitória simbólica, podendo ser compreendido nas relações de poder, especialmente no combate à hierarquia e diferença de *status* nas organizações. Ao mesmo tempo que pode reproduzir estruturas de controle, é capaz de subverter os desníveis, que são simbolicamente invertidos e transformados. “O humor existe nas interações sociais como uma permanente crítica ao *status quo*, uma lembrança de que existem alternativas, e como potencial catalisador de resistências” (WESTWOOD; JOHNSTON, 2013, p. 228, tradução nossa). O humor, enquanto processo de inserção de novos sentidos numa determinada estrutura simbólica, o torna objeto de análise nos processos comunicativos.

O humor não representa a realidade, mas devolve a ela uma parte que estava reprimida: está associado à plasticidade e flexibilidade necessárias para a existência da vida coletiva. A natureza humana, para Bergson (1978), é

---

<sup>19</sup> O chiste, diferente das piadas - que criam narrativas -, funciona como uma forma de adivinha, usando perguntas e respostas (McLUHAN; FIORE, 1971).

essencialmente espontaneidade e liberdade; o cômico, assim, estaria naquilo que é sério e rígido, e o riso seria sua desconstrução. O humor também cria um certo controle social naquilo que é muito fechado, pois, pelo receio de se tornarem risíveis, as pessoas evitariam a excessiva rigidez (GALASSO, 2005).

O riso desequilibra aquilo que é fechado; “o cômico decorre do contraste entre o que é vivo e o que é mecânico, ou de algo mecânico imposto a algo vivo” (GALASSO, 2005, p. 20). O humor castiga as impertinências (rigidez) com uma impertinência ainda mais forte: o riso. Age ainda como uma forma de distensão do sujeito, que em suas relações sociais empreende um certo esforço para adequar suas falas e comportamentos ao que o coletivo espera dele – o bom senso –, gerando tensão:

Significa trabalho. Mas desligar-se das coisas e apesar disso perceber imagens, romper com a lógica e, no entanto, continuar juntando ideias pertence simplesmente ao lúdico, ou se preferirem, à preguiça. O absurdo cômico nos dá, pois, a princípio, a impressão de um jogo de ideias (BERGSON, 1978, p. 99).

O humor subverte os significados estabelecidos, rompe com a previsibilidade de falas e ações, numa divertida troca de papéis, revisando as regras que delimitam as relações sociais. O humor é algo vivo que não se conforma com o mecânico, mas também não se confunde com uma revolta contra a realidade; é, acima de tudo, um modo de alterar a perspectiva sobre um conceito ou um fato, joga novas luzes sobre uma estrutura vigente (GALASSO, 2005). Assim, o riso é uma reconquista virtual da liberdade de conhecer e interpretar, desconstruindo as disciplinas impostas numa investida de espontaneidade.

Seja na forma de piadas ou de “desordens”, as ressignificações da estrutura organizacional são fonte de satisfação, pois permitem que os sujeitos recodifiquem o sentido de sua presença na empresa para uma forma mais reconhecível e próxima de si. Consistem na tentativa de reapropriar o trabalho enquanto possibilidade de realização e prazer, recompondo a plasticidade dos sentidos individuais na relação com um ambiente rígido e regrado (GALASSO, 2005). A ausência de dinamismo entre o sujeito e seu ambiente cria a necessidade de artifícios simbólicos para permitir ao primeiro, de forma dissimulada e subversiva, o uso de sua consciência e possibilidades individuais.

Como crítica às relações de trabalho, o humor se torna uma forma de resistência às normas rígidas de comportamento e ao controle dos chefes; a piada “é uma imagem de nivelamento da hierarquia, o triunfo da informalidade sobre a formalidade, de valores não oficiais sobre os oficiais” (GALASSO, 2005, p. 40). Diante de realidades tensas e ameaçadoras nas empresas, como o anúncio de demissões ou reestruturação, o humor é estratégia para criar um afastamento emocional da situação, um reenquadramento simbólico, que promove a virada de perspectiva e muda o foco da tensão emocional para a distensão cognitiva. O riso, assim, é uma autoafirmação simbólica sobre a realidade, desconstrói as relações de autoridade e ataca o controle.

Os apelidos, metáforas e códigos permitem encobrir estratégias de desafio à autoridade, invertendo valores e normas que compõe as hierarquias, sem representar risco de sanções ou perda do emprego. Isso está associado à integração no trabalho da experiência de vida pessoal de cada indivíduo, numa conciliação subversiva e informal entre sua subjetividade e a estrutura da empresa (GALASSO, 2005).

As subculturas encontram maneiras sutis de se inserir na cultura organizacional, se expressando e articulando por meio de metáforas e humor subversivo. Esse tipo de manifestação procura recodificar sentidos vindos de cima, dando aos sujeitos um espaço onde possam expressar suas sensações, sentimentos e criar significações entre si (LARA, 2011).

A seriedade, em oposição, serve para projetar e prolongar o medo; quebrá-la é um ato de coragem, expressão de um desejo de liberdade. O riso é uma forma de expressão que visa a desconstruir pressões e ameaças vindas de cima, aliviar o peso dos problemas sobre os sujeitos (MARTÍN-BARBERO, 1997).

Entre outras formas, o humor pode ser compreendido como expressão crítica e de resistência aos discursos organizacionais, permitindo que os funcionários subvertam lógicas administrativas, numa recodificação que pretende escapar à racionalidade dominante (MUMBY, 2009). As manifestações de ironia e cinismo, igualmente críticas, podem se associar ao humor como expressão retórica, isto é, com sentido de persuasão ou contestação.

Por envolver uma forma peculiar de percepção da realidade – incongruências que “quebram” expectativas – o humor possui um *status* quase epistemológico, de desvelamento da realidade; o efeito cômico, por si só, demanda

uma análise mais detida daquilo que consideramos certo e verdadeiro, demonstrando uma versão mais precária e relativa da realidade, ou seja, desconstruindo conhecimentos preconcebidos (GALASSO, 2005). O humor, assim, tem a qualidade de divertir, mas também possui uma face “séria”: a que critica e subverte a lógica do real.

A separação entre as formas espontâneas e livres de expressão humana e o conhecimento tem base numa racionalidade platônica que discrimina as primeiras, consideradas sempre subalternas à razão objetiva (DUARTE, 2003). As artes leves – aquelas associadas ao divertimento – não são apenas expressão da irracionalidade gozadora, sem propósito; seu sentido é o de superar uma ordem dominadora por uma outra, livre. Os sujeitos, desse modo, terminam por desfrutar apenas uma parte daquilo que o bem simbólico tem para lhe oferecer, tal como o consumo contemplativo e formativo.

O humor é uma desordem, um desvio da organização dos sistemas; sua qualidade, no entanto, é positiva, pois o que foge aos padrões é o que permite que surja o novo; o conflito, estigmatizado, em verdade é fundante e catalizador da criatividade, inovação e transformação, que são elementos indispensáveis para a existência humana (BALDISSERA, 2009). Pensar o novo, seja pelo humor ou não, é fundamental para os grupos se (re)construírem.

O discurso organizacional, que privilegia o interesse dos gestores sobre o dos colaboradores, encontra resistência, manifestada através de tensões informais internas – reclamações, ironias, cinismo; a lógica do discurso é, de algum modo, subvertida, expondo suas contradições internas (ALVES, 2010). Isso acontece através do diálogo, uma prática, reflexiva e conjunta, dos sujeitos sobre crenças e ações das relações organizacionais; a subversão de estruturas vigentes permite identificar as suas falhas, além de modificá-las.

Apesar de não ser sua intenção ao criar tiras de humor, Adams afirma receber relatos de empresas que mudaram políticas de gestão, após os líderes perceberem que estavam conduzindo processos semelhantes aos que Dilbert satiriza. “Estou ajudando as empresas a ver que coisas merecem ser objeto de zombaria e acho que isso as ajuda a fazer escolhas melhores” (ADAMS, 1996). O humor, desse modo, também tem um caráter prático, pois a desconstrução que realiza de padrões e formas de pensar ajuda a lançar novos olhares e incentivar mudanças.

O humor em Dilbert, no entanto, também é criticado como reforço das relações de poder nas organizações; a ironia das tiras não teria nenhum efeito na estrutura das empresas, razão pela qual, por exemplo, a companhia Xerox costumava distribuir quadrinhos do personagem aos seus colaboradores (SOLOMON, 1997). A obra de Adams, assim, serviria como um alívio de tensão, mas inócuo para melhorar a situação dos empregados. “Ao mesmo tempo em que fala de algumas experiências reais da vida no trabalho, Dilbert enfraquece a vontade dos funcionários de lutarem por melhores condições nas empresas” (*idem, ibidem*, p. 35, tradução nossa).

O maior benefício das tiras de Adams, desse modo, pertenceria às empresas, que as usariam como forma de aplacar o descontentamento dos funcionários, sem ter que desembolsar em planos que melhorassem as condições de trabalho. Em 1997, um artigo na revista *The Baffler*<sup>20</sup> criticou o fato de que Dilbert já havia sido aceito em diversas empresas, mas em nenhum sindicato.

Existe um debate se Dilbert ajuda ou atrapalha a tomada de consciência crítica dos trabalhadores (FILIPCZAK, 1994; CZARNIAWSKA, 2016), mas também o consenso de que as narrativas são exemplo de estratégias de gestão positivas e negativas, ajudando na construção de novas compreensões sobre o trabalho. É ao que se propõe a investigação empírica desta pesquisa.

Entendemos que o humor de Adams pertence à categoria da sátira, cujo alvo são os modelos e conceitos do universo empresarial. Seus quadrinhos, por meio de alegorias, ridicularizam e criticam fechamentos às relações e comportamentos humanos intencionados em atos administrativos. Seu humor, no entanto, não oferece nenhum tipo de alternativa para as estruturas corporativas que inspiram a comichidade em Dilbert.

---

<sup>20</sup> Disponível em <http://goo.gl/QVKGnh>, acesso em 28/02/2016.

## 6 METODOLOGIA

Para responder ao questionamento da pesquisa, ou seja, como as narrativas de Dilbert representam a construção e disputa de sentidos nas organizações, foi necessário o desenvolvimento de um protocolo metodológico, aqui apresentado.

O objeto epistemológico são tiras em quadrinhos e o processo de disputa de sentidos, estudados por meio da obra de Adams. A pesquisa é qualitativa, isto é, não utiliza estatísticas de frequência, padrões e generalização de dados; em lugar disso, procura construir a argumentação de análise sobre sentidos observáveis no objeto - em sua superfície e os que estão latentes. Seguimos uma abordagem crítica, ou seja, procuramos identificar situações onde determinados aspectos da realidade predominam sobre outros, ao mesmo tempo que construímos explicações da estrutura desses fenômenos (MUMBY, 2009).

As informações obtidas para a execução deste trabalho foram reunidas e organizadas segundo a técnica da documentação (SEVERINO, 2007). Registramos informações relacionadas ao tema, e relevante à pesquisa, em fichas e arquivos digitais, organizados segundo critérios temáticos, bibliográficos e gerais. As fontes de consulta foram bibliográficas, acessadas através de mídia impressa e virtual.

Iniciamos a pesquisa através da leitura de tiras em quadrinhos do personagem Dilbert, nos deixando levar pelas diversas formas como as narrativas sugerem o humor em situações fictícias, porém baseadas em fatos e elementos da realidade objetiva. Scott Adams produz tiras diariamente, estando próximo de criar sua 10.000ª (décima milésima); em razão disso, optamos por criar o recorte a partir de livros e coletâneas de Dilbert publicados no Brasil, traduzidos em português e na forma impressa.

A seleção das tiras foi realizada em 17 obras, publicadas pelas editoras Ediouro, L&PM Pocket e Conrad (ADAMS, 1997a, 1997b, 1997c, 1997d, 1997e, 1997f, 1998, 1999, 2008b, 2010a, 2010b, 2010c, 2011, 2012a, 2012b, 2013, 2014), num total de 2.952 páginas; não realizamos a contagem das tiras, tendo em vista que as coletâneas reprisam muitas delas, principalmente os livros de bolso da L&PM, que republicou grande parte do material da Ediouro antes de trazer novas tiras. Após a leitura, passamos a separar as unidades de análise a partir de nosso tema, ou seja, narrativas com a presença de mais de um personagem, que

interagem entre si disputando sentidos, cujo cenário é o ambiente de trabalho, e que desconstroem relações de poder e discursos organizacionais.

A seleção do material, segundo esses critérios, resultou em 54 tiras em quadrinhos. Em razão do alto número de unidades de análise nesse recorte inicial, realizamos um novo filtro, tendo como critério a adesão das tiras às categorias de análise, definidas segundo os conceitos explorados em nossa discussão teórica. Estabelecemos quatro categorias analíticas, cada uma delas formada por uma díade de termos complementares: racionalismo e trabalho; subjetividade e fala; hierarquia e controle; humor e resistência.

QUADRO 1 – CATEGORIAS ANALÍTICAS

<b>Racionalismo e trabalho</b>	<b>Subjetividade e fala</b>	<b>Hierarquia e controle</b>	<b>Humor e resistência</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepção objetiva do empregado.</li> <li>- <i>Downsizing</i> e reestruturação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Direcionamento de sentidos.</li> <li>- Posição de fala autorizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reforço das relações de poder.</li> <li>- Controle pelo superior e colegas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sátiras aos discursos oficiais.</li> <li>- Cinismo em relação ao trabalho.</li> </ul>

FONTE: O autor (2016).

O *corpus* foi limitado a 12 tiras; em razão da natureza qualitativa da pesquisa, não nos preocupamos em reunir uma amostra estatisticamente significativa, mas um número onde pudéssemos analisar em profundidade os discursos que as tiras apresentam. Reproduzimos cada unidade de análise integralmente, de forma que analisamos as dimensões visuais e verbais num todo significativo simultâneo e relacionado. Utilizamos a análise do discurso, que nos quadrinhos é formado por textos verbais e visuais, procurando desvendar formações simbólicas aparentes e latentes nas tiras do personagem, de forma a compreender como representam sentidos disputados nas relações do ambiente organizacional.

## 6.1 ANÁLISE DOS DISCURSOS DE TIRAS EM QUADRINHOS

O existir da pessoa humana não se limita em se relacionar com o mundo e entre si, mas compreende também deixar sua marca, realizar expressões e modificar a realidade. Uma forma de investigar como os sujeitos agem e se relacionam é através dos discursos, cuja análise permite desvelar determinados padrões e

construções simbólicas do ambiente em/para que foi feito. As práticas sociais são, até certo ponto, condicionadas pelos discursos; não por imposição, mas através de relações de trocas simbólicas onde os próprios sujeitos reforçam os conteúdos culturais (CARRIERI; SILVA, 2010).

Os discursos influenciam na estrutura da realidade material e na subjetividade dos indivíduos, disseminando identidades e modos de fazer (ALVES, 2010). Sua análise compreende a linguagem como a mediação necessária entre as pessoas e a realidade social, isto é, procura compreender como um objeto simbólico produz sentidos e como adquire significância para os indivíduos (PRUDÊNCIO, 2010). Assim, o significado é formado dentro da própria fala do sujeito, ao tentar expressar uma percepção, um sentimento, usando de uma intencionalidade (MANHÃES, 2014).

O enunciador do discurso é um sujeito da ação social, pois materializa parte de si numa linguagem e busca convencer o interlocutor da coerência do modo como constrói essa significação. A análise de discurso enfatiza o papel ativo do sujeito, ainda que considere códigos e regras – cultura – que influenciam na forma em que se expressa. “Analisar significa dividir; [...] a desconstrução do texto em discursos, ou seja, em vozes. A técnica consiste em desmontar para perceber como foi montado” (MANHÃES, 2014, p. 306).

A forma como o discurso se projeta tem uma dimensão política, pois busca que o outro coopere na assimilação de uma intencionalidade. Sua análise investiga as condições de produção, isto é, os “lugares determinados na estrutura de uma formação social” (MANHÃES, 2014, p. 53). Durante o processo discursivo, o emissor antecipa representações reconhecíveis ao receptor, fundando estratégias para que a mensagem seja mais facilmente assimilada. Assim, as condições de produção são os elementos do contexto histórico-social do discurso, de seus interlocutores, do local de fala e da imagem que um sujeito tem de outro.

Após a descrição das materialidades discursivas, a análise investiga a formação ideológica, isto é, a base sustentadora de ordens, o complexo de interdiscursos que produzem os sentidos. Diferente do texto, o discurso não pode ser analisado como uma unidade linguística fechada: é preciso “referi-lo ao conjunto de discursos possíveis a partir de um estado definido das condições de produção” (AMARAL, 2010, p. 219). Por fim, são analisadas as práticas discursivas, ou seja, as



formas como os sujeitos se posicionam na enunciação, seguindo convenções e regras sociais que influenciam na construção de sentidos.

A análise dos discursos, que compõe as tiras selecionadas, é dividida em descritiva e explicativa: a primeira enumera os elementos verbais e visuais da construção dos personagens e do ambiente onde se passam as narrativas; a análise explicativa, por sua vez, relaciona os interdiscursos, isto é, as relações entre eles, onde é possível identificar determinadas formações ideológicas e práticas discursivas, que dão um sentido completo à cada tira em quadrinhos.

QUADRO 2 – DIVISÃO DA ANÁLISE DO OBJETO EMPÍRICO

<b>Análise descritiva visual/verbal</b>	<b>Análise explicativa relacional/cultural</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Cenário</li> <li>– Personagens</li> <li>– Expressões</li> <li>– Linguajar</li> <li>– Estado de espírito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Posições relacionais</li> <li>– Papéis na organização</li> <li>– O racional (cômico)</li> <li>– A desconstrução (humor)</li> <li>– Intenção x significação</li> </ul>

FONTE: O autor (2016).

Os critérios listados no QUADRO 2 são aplicados individualmente as 12 tiras, que foram separadas igualmente em quatro categorias de análise: racionalismo e trabalho, subjetividade e fala, hierarquia e controle, e humor e resistência. As categorias analíticas não são excludentes, isto é, a presença de elementos comuns em tiras pertencentes a categorias distintas não invalida a análise.

Algumas tiras em quadrinhos são dominicais, ou seja, contam com oito quadros no lugar dos três regulares; apesar de isso elevar o número de elementos descritos e explicados, não interfere na metodologia em relação às outras tiras, pois todas são narrativas fechadas.

## 7 ANÁLISE

Dorfman e Jofré (1978) diferenciam dois tipos básicos de leitura que se pode fazer dos quadrinhos: a ingênua, que enxerga a obra somente à razão do entretenimento e dos sentidos aparentes; e a crítica, capaz de identificar e analisar os valores e carga ideológica do objeto como um todo. “Melhor que qualquer outra estrutura simbólica, a narrativa é capaz de evidenciar a conexão entre significado e legitimação” (MUMBY, 1988, p. 105, tradução nossa). Os discursos, ao formar uma história, reúnem parte da complexidade do real, seus conflitos e contradições; é essa compreensão que tomamos por base na análise que agora empreendemos.

### 7.1 RACIONALISMO E TRABALHO

A categoria “racionalismo e resistência” significou selecionar tiras em que prevalece uma concepção objetiva e padronizada da empresa quanto aos seus funcionários e suas atividades, bem como as que retratam situações de redução de quadros de emprego e mudanças nas condições de trabalho.

FIGURA 8 – ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.



FONTE: Adams (2010).

A narrativa (FIGURA 8) se passa numa reunião; estão presentes o Chefe, Alice e Dilbert, que são engenheiros, Asok, o estagiário, e Carol, a secretária. O líder repassa aos funcionários um memorando da empresa, cuja mensagem, fora de contexto, não revela muita coisa ao leitor. No entanto, a expressão nos rostos dos engenheiros, que aparentam susto e/ou surpresa, sinaliza que decodificaram no texto um sentido que não está aparente.

No quadro seguinte, Dilbert revela qual é a interpretação que fez do texto lido pelo Chefe, deixando os colegas nitidamente tensos, com a expectativa de confirmação do seu temor. O quadro final sai do ambiente e mostra o prédio onde os funcionários se encontram, num plano aberto que, junto com a fala – que a situação sugere ser do Chefe –, quebra o clima da narrativa como sugestão ao riso.

Em vez de procurar amenizar a tensão dos subordinados, o Chefe confirma seus medos. Sua fala, informal e ambígua, censura Dilbert pela interpretação pessimista do texto genérico, mas não recupera nenhum outro sentido na mensagem. Enquanto líder da equipe, o superior teria o papel de preparar os funcionários para decisões difíceis da empresa, algo que ele, comicamente, ignora.

Como já dito, a obra de Adams – Dilbert – alcançou proeminência na década de 1990, com o período do *downsizing* da economia americana, onde a criação de automações dispensou parte da mão de obra (VIANA, 2012). Em razão do trabalho simplificado, e da forte competição pelas vagas de emprego, as grandes companhias deixaram de depender do conhecimento técnico acumulado pelos empregados, criando um desequilíbrio na balança de poder (RAMOS, 2005).

Diante dessa realidade, existe a apreensão dos funcionários com sinais da empresa que possa sugerir demissões ou reestruturação. Dilbert e Alice interpretam um sentido oculto na mensagem, que foi construída de forma genérica. Isso é estratégia nas empresas para minimizar a possível interferência de entidades de classe – como sindicatos – em suas decisões (BALDISSERA, 2000). No entanto, ao mesmo tempo em que o discurso organizacional tenta direcionar processos de significação, encontra barreira em conhecimentos e experiências dos empregados.

Dilbert e Alice atribuem ao memorando lido pelo chefe um sentido que não está evidente ao leitor, criado a partir do contexto organizacional do universo fictício: a sobredeterminação dos interesses empresariais sobre os dos funcionários. A fala de Dilbert causa tensão entre os presentes, justamente o que o discurso oficial procurava evitar em sua construção ambígua.

Na tira em questão, o público é direcionado a rir pela caricatura da realidade que a narrativa faz, consequência da última fala do Chefe, que não joga panos quentes sobre a situação. Caso o leitor se sinta envolvido com o tema de demissões, no entanto, pode deixar de perceber o cômico, mas a realidade por si mesma (ADAMS, 1996). As piadas, quando se baseiam em temas que causam sofrimento, podem ser associadas à zombaria ou crueldade.

A cultura é na comunicação um elemento participante, isto é, tem influência direta na construção dos sentidos (LIMA; OLIVEIRA, 2010). A intenção do autor, de fazer o público rir, pode ser frustrada por experiências pessoais desse último. A significação, assim, depende das referências e conhecimentos do leitor, além de sua disposição em contemporizar com a sátira de uma experiência que é potencialmente dolorosa.

O fato do público encontrar elementos de sua própria realidade nas tiras de Dilbert, ultrapassa a sua compreensão social comum: entretenimento. Adams (1996) se queixa de, por vezes, não ser entendido ou ser mal interpretado. O conflito entre construções de sentidos é próprio do processo de disputa, onde autor e público, como forças em diálogo, criam direcionamentos, nem sempre convergentes, para a significação dos discursos.

FIGURA 9 – CULTURA CORPORATIVA.



FONTE: Adams (1997c).

O cenário (FIGURA 9) é uma reunião, onde participam o Chefe e os engenheiros: Dilbert, Alice e Wally. Os três não têm muito apreço entre si (brigam e disputam em diversas tiras), mas, nessa narrativa, se unem para infernizar o superior. O Chefe inicia sua fala animado, tentando passar entusiasmo sobre as mudanças que pretende implantar na equipe; ao longo das respostas dos empregados, no entanto, sua expressão passa para incomodado e, por fim, desapontado.

O primeiro a interromper o Chefe é Wally, que recebe o apoio dos colegas para desmoralizar a intenção do superior em realizar mudanças na cultura corporativa. Os engenheiros encadeiam suas falas como num jogo, fazendo as vezes do “time” de que Dilbert zomba. A sátira culmina no grito de falso entusiasmo de Wally, que ainda ironiza a lista de mudanças preparada pelo Chefe. As falas dos empregados mudam de formais para descontração, fazendo gestos com as mãos e expressões nos rostos, reforçando o cômico.

O Chefe, nitidamente incomodado com a interferência dos funcionários, em um balão de pensamento revela ao leitor o que pensa sobre a situação. É uma sutil variação no estereótipo do personagem, tendo em vista que Adams geralmente faz dele alguém que não pensa, apenas fala. Diante disso, seu último discurso se torna ambíguo, podendo tanto representar sarcasmo como uma cogitação sincera.

A percepção do impróprio é uma maneira eficiente de gerar humor, pois coloca algo importante ao lado de outra, trivial (ADAMS, 2013). Dilbert e seus colegas zombam da cultura organizacional, usando seus supostos dons premonitórios para se referir à previsibilidade dos modelos culturais corporativos.

A identidade de uma empresa compreende o conjunto de elementos físicos e simbólicos, que seus integrantes têm como referência para suas ações e comportamentos (BALDISSERA, 2000). Os personagens da tira, por outro lado, a julgam mera repetição de estratégias, cópias do que já foi feito por outras empresas.

O silêncio do Chefe indica insatisfação, mas não revela outro sentido que se oponha à sátira dos subordinados. Em lugar disso, pensa em outra forma de gestão, que dispensa as construções simbólicas de uma cultura organizacional. Essa seria a administração pelo medo, uma prática ultrapassada nas empresas; assim, a imagem de coisa irreal e absurda sugere o riso ao público no desfecho da tira.

A existência de vínculos entre pessoas geralmente se deve pela afinidade de interesses para consecução de objetivos comuns (IASBECK, 2010); no presente caso, os funcionários se unem para irritar seu superior. A intenção do Chefe, no entanto, era alcançar outra forma de vinculação: o compartilhamento de valores, conhecimentos e símbolos, disseminados comunicativamente através da cultura organizacional.

O papel do agente de comunicação organizacional, desempenhado pelo Chefe na narrativa, não se restringe a informar, persuadir e mobilizar os públicos

internos e externos; também busca condições e processos adequados para que os sujeitos se tornem uma comunidade de significados compartilhados (MATOS, 2009).

O estado de comunidade – grupo vinculado por sentidos comuns – é de natureza cultural, ou seja, requer que se adotem modelos participativos de gestão e resolução de problemas. A significação do cômico nessa narrativa demanda o conhecimento/interpretação do público de que isso não existe no universo de Dilbert.

FIGURA 10 – ASSISTÊNCIA AOS CONSUMIDORES.



Fonte: Adams (1997e).

A situação da tira acima (FIGURA 10) é semelhante à anterior, compartilha do cenário – uma sala de reunião – e dos personagens: o Chefe e os três engenheiros. O superior está fora do primeiro quadro, a autoria da fala é deduzida pela passagem dos olhos pela tira. Seu discurso é formal, em conformidade ao mundo dos negócios, e anuncia as metas da empresa para o ano corrente; ele contrasta com sua segunda fala, que ironiza e dá outro sentido para o comentário do empregado.

Dilbert é um sujeito crítico e insatisfeito com o seu trabalho, especialmente com a disparidade entre seu conhecimento técnico e o do seu superior; dá vazão a sua rebeldia por meio de questionamentos e ironias, onde procura sobrepor sua perspectiva sobre a dos demais. Na tira acima, o protagonista se refere a uma incompatibilidade entre as metas da empresa, apontando falhas no raciocínio dos gestores que as criaram. Nas tiras do personagem, os chefes são incompetentes, uma impressão que os funcionários têm em razão da falta de conhecimento especializado (VIANA, 2012).

A noção de incompetência, estereótipo atribuído ao Chefe, cria o fechamento da tira, onde sua pergunta/afirmação sugere que ele não compreendeu

o questionamento do funcionário, num reforço da imagem que o autor/público tem dele. No entanto, existe também a possibilidade de Adams ter fugido ao perfil que deu ao personagem, fazendo-o suficientemente perspicaz para demonstrar um outro significado ao discurso sobre as metas: o da visão dos líderes.

O Chefe tem um local de fala privilegiado: o que diz é amparado pela ordem hierárquica da empresa. Significa que os funcionários não podem criticar abertamente o discurso do superior sem incorrer no risco de sofrer sanções, nem têm garantia de que seus argumentos serão considerados; a relação é verticalizada, a fala do superior percorre um caminho do topo para a base (RAMOS, 2005). O fato do Chefe não ter um nome próprio enfatiza sua *persona*, isto é, de representante direto da empresa; as estratégias e ordens de gestão passam por ele quase sem nenhum filtro: é como um avatar dos interesses organizacionais.

Os líderes costumam atribuir as falhas aos funcionários, pois, como estão em posição superior, automaticamente devem ser mais competentes, não podendo ser a origem dos problemas (RAMOS, 2005). A responsabilização por erros nas atividades da empresa segue a estrutura hierárquica: do topo para a base, passando do gestor para o gerente e deste para os funcionários. No caso da tira, a falha não estaria na construção das metas pelos líderes, mas na deficiência do trabalho dos subordinados.

O cômico da tira não está apenas na desconstrução que Dilbert faz do discurso do Chefe, mas principalmente na forma como este responde ao seu questionamento: ironizando o subordinado ao dar a entender que funcionários não são a solução, mas parte do problema. Assim, o humor está no desvelamento dessa suposta perspectiva prepotente – que também age como sentido de reforço da hierarquia - dos superiores, qual seja, de que têm sempre razão.

Nesta primeira parte da análise, verificamos que Adams faz das estratégias e modelos, que compõem a cultura organizacional, a matéria do cômico/ridículo. A construção de contrapontos aos discursos oficiais, pelos empregados, cria uma alegoria das relações de trabalho. O efeito do humor é alcançado pelo conhecimento do público sobre alguns dos contextos organizacionais, permitindo-lhes assumir um posicionamento sobre a situação retratada na tira, ao seguir o direcionamento ao riso proposto pelos discursos escolhidos por Adams. A construção completa do significado, assim, envolve a compreensão de uma parte das disputas de sentidos no ambiente corporativo, além de uma negociação simbólica entre autor e público.



## 7.2 SUBJETIVIDADE E FALA

Nesta categoria de análise, “subjetividade e fala”, buscamos por tiras onde a organização procura fazer com que seus interesses e visão se tornem os dos funcionários, assim como aquelas em que o superior tenha posição privilegiada de fala no direcionamento de sentidos.

FIGURA 11 – FILOSOFIA ORGANIZACIONAL.



FONTE: Adams (1997c).

O cenário (FIGURA 11) é uma reunião na empresa onde Dilbert trabalha, multinacional que desenvolve produtos tecnológicos. Estão presentes, além do protagonista, o Chefe, sentado na cadeira de espaldar alto, Wally, que tem participação ativa somente no último quadro, e Alice, revelada pelo ângulo de visão do terceiro quadro.

O Chefe é quem fala primeiro, anunciando, de forma animada, uma nova filosofia de trabalho da empresa. Os empregados escutam impassíveis, até que Dilbert ergue o braço, pedindo autorização para falar. O funcionário faz um longo questionamento, inclusive gesticula, de modo a reforçar sua argumentação, passando para um linguajar quase informal. O Chefe tem os olhos franzidos, demonstrando desaprovação e/ou incompreensão.

No sétimo quadrinho, o Chefe suaviza sua expressão com um comentário positivo ao discurso de Dilbert, seguido de uma ordem à Wally. Este, que aparentava indiferença até então, no último quadro apoia a argumentação do colega, fingindo



uma paralisia. O Chefe ignora a atuação dos empregados e passa para o próximo item da reunião, novamente animado.

O superior pauta os funcionários sobre os assuntos a serem discutidos, amparado na legitimidade que seu cargo lhe confere. É um representante direto da empresa, sua fala pressupõe conformidade aos objetivos e interesses da organização. A filosofia que apresenta é uma construção de sentidos que circulam de cima para baixo, predominantemente, os interesses corporativos.

As filosofias de trabalho são construções discursivas que atribuem uma determinada perspectiva da empresa sobre as atividades de seus colaboradores (MARCHIORI, 2006). O objetivo, conforme o personagem Chefe detalha no segundo quadrinho, é orientar os empregados; a formação discursiva busca fazer os sujeitos internalizarem determinadas formas de ser e fazer: no caso, que não cometam erros em suas atividades na organização.

A fala inicial do Chefe é um anúncio: um discurso fechado, que não pressupõe discutir o assunto com os presentes, ainda que seja algo que afete a todos. O sentido da filosofia da empresa, que busca prevalecer pela força da hierarquia, é questionado e subvertido por Dilbert. O funcionário faz uma interpretação literal do discurso para desconstruí-lo, ignorando propositalmente sua natureza conceitual, ou seja, de inspiração.

O Chefe afirma dar valor à fala de Dilbert, apesar de, contraditoriamente, não fazer nenhuma consideração sobre ela; no lugar disso, ordena a Wally que cumpra a filosofia, ignorando o contraponto. Vencidos pela autoridade do discurso do Chefe, os empregados se limitam a zombar da situação, encenando a literalidade da interpretação de Dilbert. Assim, ao mesmo tempo que se conformam a sua posição de fala, compensam com o reforço ao sentido construído por eles.

O cômico se apresenta em duas formas principais: na filosofia, que busca a conformação dos funcionários a um ideal, considerado inalcançável; e na indiferença do Chefe à fala de Dilbert, demonstrando a força de seu discurso, que está respaldado na hierarquia da empresa. A desconstrução do discurso oficial, através da literalidade de sua interpretação, junto com a encenação ao final da narrativa, são elementos que sugerem o riso ao público.

A *punch line* (virada narrativa) está na última fala do Chefe: ao anunciar como próximo item da reunião a baixa moral dos funcionários, revela sua indiferença/incompetência, pois a resposta, conforme percebe o leitor, está na

própria situação, ou seja, os funcionários se sentem ignorados. A compreensão do remate cômico depende do público reunir as informações passadas pela narrativa e, por si só, desconstruir o discurso do Chefe e criar o efeito do humor.

FIGURA 12 – TREINAMENTO DE HABILIDADES COMUNICACIONAIS.



FONTE: Adams (2014).

O cenário (FIGURA 12) é o ambiente de trabalho, indicado pelo fato de Dilbert estar sentado em frente a uma mesa com computador, vestido formalmente, e o teor da conversa, que é sobre o comportamento do empregado. O funcionário é interrompido pelo Chefe, que o avisa sobre um curso para livrá-lo de algo indesejável para a organização onde trabalham: sua personalidade.

O linguajar do Chefe varia sutilmente do formal para o informal, quando se refere, por exemplo, à personalidade de Dilbert como “coisa”; sua expressão é sóbria, não aparenta estar fazendo uma brincadeira. O empregado, que estava com o olhar fixo na tela, vira a cabeça para responder ao superior, e termina a narrativa em silêncio, que sugere perplexidade com a última fala do Chefe.

Os elementos visuais se repetem nos três quadros, à exceção do gesto do Chefe e do giro da cabeça de Dilbert. Dessa forma, a narrativa é concentrada no discurso verbal, que se encarrega da maior parte da significação. O chefe começa com uma expressão negativa para definir a personalidade do empregado, e termina com um eufemismo para se referir ao curso.

Ainda que haja um grande período de tempo entre a tira da FIGURA 11 e essa, poderia ser uma continuação daquela, onde o Chefe procura tratar a impertinência demonstrada pelo funcionário. Dilbert é inscrito, à revelia, num curso para adequar seu comportamento àquilo que a empresa espera dele: lealdade e

obediência. Essa intenção é revelada pelo próprio Chefe, numa incongruência com o papel formal de seu cargo.

O incentivo para que os funcionários se aperfeiçoem, através de cursos e treinamentos corporativos, pode esconder a tentativa de fazer que internalizem interesses e objetivos da organização (BALDISSERA, 2000). A criação de um sujeito organizacional – o perfil de funcionário desejado – envolve o processo de sobrescrição de conhecimentos e experiências individuais - que compõem a personalidade dos sujeitos - por perspectivas e saberes dos líderes.

O treinamento organizacional, na medida em que apresenta sentidos sobre determinadas práticas e comportamentos de interesse da empresa, reforça ao funcionário o lugar hierárquico a que pertence, além de fornecer instruções para que se adeque ao ambiente de trabalho. Chama a atenção na tira não apenas a natureza do curso, mas a imposição dele a Dilbert, que não é convidado a participar do planejamento de seu aprendizado.

O cômico da narrativa está no objetivo do Chefe em se livrar da personalidade do empregado, fato que ele mesmo revela no último quadro; isso gera um sentido de impróprio, entre um interesse que deveria ser velado, e que o personagem inadvertidamente explicita. Essa é uma técnica que Adams utiliza com frequência: fazer os personagens dizerem algo que normalmente só seria pensado.

A identidade pessoal é algo valorizado na modernidade, pois é a forma como um indivíduo afirma um “eu” próprio, para si e frente à sociedade (SODRÉ, 2010). A contradição do discurso do Chefe com pressupostos modernos sugere o efeito do humor, intencionado por Adams, que conta com a cumplicidade do público em concordar que a tentativa de subtrair a personalidade de uma pessoa é algo absurdo e irreal. O leitor, assim, constrói o sentido do humor também por meio de convicções e valores que aplica na leitura dos quadrinhos.

A perspectiva crítica, aplicada no estudo da cultura organizacional, busca expor mecanismos que buscam suprimir o componente humano nas relações e construções no ambiente de trabalho. O absurdo cômico, nessa tira de Adams, está na tentativa da gerência em eliminar a individualidade do funcionário, que não tem serventia prática para os objetivos corporativos e/ou os prejudica. A inspiração dessa tira está na suposição de que as empresas procuram implantar esse tipo de racionalismo, mas sutilmente, diferente da atitude do Chefe, que revela seu plano ao empregado.

FIGURA 13 – BENEFÍCIOS INTANGÍVEIS.



FONTE: Adams (1997c).

A tira (FIGURA 13) se passa num ambiente informal da empresa, provavelmente um intervalo, visto que no primeiro quadro os funcionários estão conversando fora de suas mesas e o Chefe não os repreende. Este, pelo contrário, é surpreendentemente simpático e atencioso em sua fala, impressão dos empregados que Adams representa em pontos de interrogação estilizados sobre as cabeças dos personagens no segundo quadro.

Dilbert rejeita a atitude do superior; utiliza o tratamento formal de “senhor”, e questiona qual seria o interesse por trás da atitude incomum. Mesmo descoberto, o Chefe não se abala: pelo contrário, dá os pormenores de sua estratégia. A exemplo da tira anterior, parte do cômico está na incongruência de algo, que deveria estar subentendido, ser escancarado.

Os funcionários se aproveitam da estratégia do Chefe para responsabilizar a empresa pelo seu fracasso amoroso, integrando o fato à crítica da quantidade e qualidade do trabalho que recebem. Apesar das respostas de Dilbert e Wally, o superior não esmorece com seu plano, terminando com o mesmo espírito alegre do início, o que rende o desfecho cômico da tira. O fato de ele mandar um “oi” para sujeitos que não existem, sugere ao leitor o riso sobre a indiferença latente dos chefes sobre os funcionários, cujas relações, profissionais ou pessoais, são marcadas pela superficialidade (VIANA, 2012).

Novamente, a compreensão completa requer que o leitor reúna os sentidos expressos ao longo da narrativa, ou seja, a estratégia do Chefe e a resposta de

Dilbert e Wally. Adams (2014) afirma que o humor muitas vezes funciona melhor pelo que não é dito do que pelo que é revelado, pois as pessoas tendem a rir mais quando podem completar parte da ideia com sua própria imaginação. Assim, a natureza contraditória da fala do chefe é identificada pelo próprio público, através de um exercício crítico na leitura.

A forma moderna de organização do trabalho separou as esferas da vida pessoal da profissional, seguidamente com o predomínio dessa última sobre a primeira (DE MASI, 2000). Dessa forma, o súbito interesse do Chefe na intimidade dos funcionários causa estranheza; sem outra explicação lógica, Dilbert o acusa de estar fingendo. E, de fato, o superior revela que é uma estratégia de incremento dos “benefícios intangíveis”, uma forma criada para aumentar a satisfação dos empregados sem gerar custos extras à empresa.

O salário, que segundo as teorias administrativas não é fator crucial para motivação, quando baixo deixa o funcionário dependente dos benefícios oferecidos pela empresa (CAVEDON; LENGELER, 2005). Com a emergência dos processos de reestruturação e *downsizing* nas grandes companhias, a estabilidade relativa dos funcionários foi extinta; “as empresas não precisam se desfazer do seu dinheiro para conservar os funcionários. Já têm demais. O que os descontentes vão fazer, se demitir?” (ADAMS, 1997c, p. 124).

Dessa forma, sendo o Chefe incauto ou cínico por ter revelado sua estratégia, isso não faz diferença para a situação dos funcionários na empresa. Aceitando ou não a estratégia superior, não há na narrativa a perspectiva de uma solução para o conflito dos funcionários, que se sentem explorados e frustrados. Ao criticar a dinâmica de benefícios intangíveis, Adams retrata como formas de sociabilidade nos negócios alcançam outras esferas, como a relação de troca simbólica - atenção por satisfação, expressa nessa tira (VIANA, 2012).

A estratégia de incremento de benefícios intangíveis interessa principalmente às empresas, pois não eleva significativamente os gastos e dá aos empregados algo que os distraia de sua condição (VIANA, 2012). Dessa forma, o cômico está no conflito entre a consciência dos empregados, que sabem que a intimidade com o Chefe não mudará sua situação na empresa, e sua passividade, fruto do temor de perder o emprego, caso reivindiquem medidas concretas. O humor dessa tira, assim, é pessimista, na medida em que permite rir do fato, mas não visualiza uma saída.

Nas três tiras analisadas neste subcapítulo, é evidenciada a forma como Adams compreende a estrutura das relações entre superiores e subordinados no ambiente de trabalho: desequilibrada em favor dos primeiros. Em nossa discussão teórica, tratamos sobre o modelo de fala autorizada nas empresas, um dos fatores responsável por esse desnível; nas organizações, é institucionalizada a prevalência da significação, por parte dos detentores de cargos de chefia, nos processos comunicativos. Esse fenômeno é também sustentado pela gestão da subjetividade dos empregados, em que os superiores, nas conversações realizadas com os subordinados, buscam direcionar quais conteúdos serão assimilados por estes, visando ao benefício próprio e dos interesses corporativos.

### 7.3 CONTROLE E HIERARQUIA

A categoria “hierarquia e controle” orientou a busca por narrativas onde estejam reforçadas as relações de poder e dominação, assim como aquelas em que a promoção e desnível na cadeia decisória geram conflitos entre os atores organizacionais, e o controle está internalizado nos próprios funcionários.

FIGURA 14 – RECRUTADOR DE EXECUTIVOS.



FONTE: Adams (2013).

Na tira acima (FIGURA 14), um dos funcionários, Ted – personagem genérico que aparece esporadicamente -, subitamente adquire uma atitude agressiva e megalomaniaca, que ao final da narrativa é identificada como a de um

típico executivo. Ted, diferente dos demais personagens, tem uma aparência mais formal; a roupa alinhada e o cabelo penteado, por exemplo, são características dos personagens de Adams ligados ao alto escalão da empresa.

O Chefe aparenta surpresa com o comportamento de Ted, tanto que toma a iniciativa de chamar o recrutador de executivos. Wally está indiferente, bebe seu café com tranquilidade, como se as atitudes do colega fossem algo habitual em sua empresa; o fato de existir uma pessoa específica a se chamar em casos assim indica que não seja, de fato, algo totalmente incomum. O recrutador associa as atitudes negativas à possibilidade de Ted ser um executivo ou um louco, e se convence da primeira opção quando ele demonstra desonestidade.

Dilbert é menos impassível que Wally, encara fixamente o colega transtornado e reage em dois momentos: quando Ted lhe cobra um relatório, ação identificada a de um chefe, e quando tenta roubar sua carteira, uma alegoria à desconfiança dos funcionários em relação aos executivos. O fato do recrutador ter confirmado que se tratava de liderança, após Ted ter tentado pegar a carteira de Dilbert, reforça o sentido criado por Adams de que os superiores são, além de cruéis e narcisistas, desonestos.

O enxugamento do quadro das empresas exigiu que os empregados assumissem novas posturas, para não serem eliminados do mercado de trabalho. Além de mais conhecimentos, foi preciso adotar novos modos de ser nas empresas; muitos dos indivíduos que hoje são líderes passaram por esse processo, e chegar a sua posição lhes demandou competitividade com os colegas (VIANA, 2012).

A atitude de Ted é uma caricatura do impacto da reestruturação produtiva no convívio entre colegas, reforça sentidos negativos, associando-os a um funcionário que busca promoção a qualquer custo na empresa, mesmo que precise mimetizar atitudes prejudiciais ao convívio com seus colegas. O personagem toma por modelo determinados comportamentos que os funcionários atribuem à chefia, usando-os para criar uma identidade próxima daquilo que tem por objetivo se tornar: um executivo.

A ausência de empatia de Ted pelos colegas pode ser relacionada à mudança do papel do trabalhador na realidade organizacional que, sob as novas estruturas produtivas, é visto como um colaborador, isto é, alguém que compartilha dos interesses da empresa. Esse fato fez diminuir a consciência dos empregados como sujeitos de classe distinta da dos patrões, enfraquecendo sua união para lutar



por demandas coletivas (LARA, 2011). A empresa exige do empregado que seja “parceiro” (dela), ou seja, que tome os objetivos organizacionais como seus e auxilie na vigilância dos outros funcionários.

A luta dos empregados por uma vaga de emprego, ou por uma promoção, é institucionalizada e incentivada; o outro, neste cenário, é o adversário que o sujeito deve combater, independentemente de compartilhar da mesma situação. Aqueles que não atendem ao padrão competitivo são colocados de fora das cadeias de decisão, permanecendo indefinidamente como subordinados, até se aposentarem ou serem desligados da empresa (LARA, 2011).

A impressão dos funcionários de que os chefes são sádicos e cruéis tem origem na pressão que existe sobre esses últimos em gerar lucro à empresa, a fim de preservarem seus cargos (VIANA, 2012). Essa visão não recai somente sobre os chefes, pois é atribuída também a funcionários que têm pretensões carreiristas, ou seja, o desejo de promoção é associado ao sentido de desprezo pelos empregados comuns. Este último caso é objeto da crítica satírica de Adams, razão pela qual atribui diversos sentidos negativos a Ted.

FIGURA 15 – ENGAJAMENTO DOS FUNCIONÁRIOS.



FONTE: Adams (2011).

O cenário acima (FIGURA 15), novamente uma reunião, apresenta algumas alterações em relação ao anterior. Cinco personagens participam, é possível visualizar Dilbert, o Chefe e Wally de frente, e parte da cabeça de Alice e Asok de costas. Os personagens se encontram próximos uns dos outros, o que pode ser em razão do espaço limitado da tira, ou o indício que seja um ambiente menos formal. O fato do chefe estar sentado numa cadeira igual à dos funcionários, e usar um linguajar descontraído, endossam a segunda opção.



O uso de expressões como “daquilo que os experts”, “parece que tem”, “acho que tenho”, dão um tom de proximidade às falas do superior com os empregados; o Chefe aparenta estar anunciando, informalmente, uma possível mudança na empresa. Há pouca variação nos elementos visuais da narrativa: o movimento de cabeça do Chefe, que olha na direção dos funcionários enquanto fala, e Wally, que no último quadro apanha a xícara de café, em sua tranquilidade habitual.

Enquanto os funcionários observam de forma atenta, o Chefe discursa com a confiança que a posição de superior lhe confere. Adams (2014) diz gostar do humor que destaca o egoísmo e preguiça das pessoas, dando soluções inapropriadas para os problemas. A virada narrativa está na expressão serena do Chefe ao admitir se achar melhor que os empregados; o fato de não demonstrar nem um pouco de constrangimento reforça o sentido do impróprio.

A última fala do Chefe, por ser um texto com fim humorístico, é dotado de ambiguidade de sentidos (GALASSO, 2005). O perfil comum do superior de Dilbert é alguém sem filtros entre o que pensa e o que fala, de modo que o significado mais provável de seu discurso final é uma sinceridade semi-involuntária. No entanto, o sentido do discurso do Chefe também pode ser intencional, como uma piada em que o líder busca reforçar a hierarquia da empresa.

O uso do humor em conversas do ambiente organizacional é causa de desconfiança; num local onde predominam os discursos formais, existe a suspeita de que as piadas são estratégias de distração e manipulação (LYNCH, 2002). No caso da tira, o discurso final do Chefe, ao mesmo tempo que sugere a risada ao público, expressa de forma latente o conflito entre superior e subordinados, pelo reforço que faz às relações de poder desiguais.

Essa crítica ao domínio de um sujeito sobre outro no meio corporativo, tema frequente dos quadrinhos de Dilbert, pode fracassar em seu objetivo de fazer rir, quando situações pretensamente cômicas são consideradas naturais. Segundo Adams (1996), as pessoas que trabalham na diretoria das empresas algumas vezes não compreendem o porquê da tira ser engraçada; “os chefes tendem a olhar e dizer: ‘Não entendo, o que há de engraçado nisso? Cadê a piada?’”. Esse fenômeno, no entanto, não é exclusivo de pessoas em cargos de chefia, pois, segundo ele, funcionários com pretensões carreiristas também não veem o cômico em algumas das atitudes do Chefe.

Na compreensão da realidade organizacional, é preciso levar em conta que os interesses dos empregados só coincidem em parte com os do empregador (DE MASI, 2000). Assim, se Dilbert e os colegas precisam produzir mais, isso não é problema do Chefe, que tem outras tarefas. Nos escritórios corporativos, a prioridade é o corte de despesas e o resultado financeiro positivo; a realização pessoal dos trabalhadores não é prioridade para os chefes, que têm suas próprias metas a atingir (CAVEDON; LENGELER, 2005).

As relações conflituosas, entre as diferentes classes de indivíduos na organização, estão associadas às diferenças de *status* e demais desnivelamentos, que prejudicam a troca transparente de significados (BALDISSERA, 2000). A comunicação organizacional, para Adams (1997c), não tem a função de transmitir informações de forma clara, como a informalidade do discurso do Chefe pode sugerir; antes, é ligada a tramas de persuasão e manipulação, onde o discurso se torna instrumento de reforço de sentidos para a conservação de relações de poder desiguais.

FIGURA 16 – A “TOUPEIRA” DO DEPARTAMENTO.



FONTE: Adams (2010).

A narrativa (FIGURA 17) se passa em um ambiente semelhante ao anterior, com a mudança na disposição dos personagens – Alice está de frente, Wally de costas, Dilbert e Asok mudaram de lado – e a substituição do Chefe por Ratbert. Surgido inicialmente no ambiente doméstico de Dilbert, esse rato falante passou a fazer parte da rotina da empresa, onde não tem nenhuma posição específica, em geral sendo manipulado pelos chefes e funcionários, como é o caso dos quadrinhos acima.

É comum nas tiras os personagens serem retratados de forma caricata, para chamar a atenção de alguns detalhes específicos, permitindo que o público identifique rapidamente sua personalidade. O uso de animais falantes tem um sentido fabulesco, ou seja, suas ações antropomorfizadas refletem de forma crítica as do próprio homem; ao mesmo tempo, suavizam conteúdos morais e didáticos, por se tratarem de animais, o que facilita a assimilação das lições e pontos de vista do autor pelo público (SANTOS, 2002).

Ratbert se assume como toupeira oficial, ou seja, um escavador de falhas e deslizes dos funcionários, que deve registrar e repassar ao Chefe. O fato de detalhar sua tarefa na primeira tira não causa espanto aos funcionários, acostumados com os desmandos da chefia; o que os deixa surpresos, no último quadro, é a perspicácia e ousadia do rato, que identifica o questionamento de Dilbert com o tipo de falha funcional que ele deve procurar.

Na fábula, o animal perde o instinto que lhe é próprio e se torna uma caricatura humana, onde o racional é mimetizado e exagerado, por vezes deixando escapar características da sua espécie (SANTOS, 2002). Ratbert, como seu nome já diz, é um rato, animal frequentemente associado a espiões e delatores, o que faz dele o personagem ideal para vigiar os deslizes dos empregados.

As reuniões nas empresas, com fins colaborativos, procuram dar visibilidade aos conhecimentos e informações dos diferentes públicos, além de apropriar aquilo que é útil às atividades organizacionais (BALDISSERA, 2000). Essas práticas, no entanto, são envolvidas por uma certa tensão, pois, ao mesmo tempo que permitem a participação dos sujeitos, servem para vigiá-los e avaliá-los quanto a sua conformidade e alinhamento com os padrões institucionais.

Conformidade e alinhamento estão relacionados com os sujeitos compartilharem dos objetivos, valores e princípios da organização. (BALDISSERA, 2000). Assim, os ambientes e canais de fala fornecidos pelas empresas possuem uma dupla função: atender à demanda por participação de seus públicos, e verificar a sua internalização da cultura organizacional. A reunião entre colegas de trabalho - como a que essa tira retrata -, um espaço propício para a fala livre, se torna local vigiado pela figura de um ajudante da chefia.

O “trabalho extra” do funcionário vigilante pressupõe a forma discreta; Ratbert, no entanto, anuncia sua tarefa de forma atrapalhada (ou cínica). O animal não tem qualquer competência técnica, outro motivo para Adams fazer dele a

“toupeira” do departamento; isto é, devido à pouca chance de promoção por competência, auxilia os chefes tendo em vista uma retribuição futura. Os funcionários competentes, por outro lado, seriam os preteridos nas ascensões, no caso de não se submeterem e reproduzirem os sentidos intencionados pela comunicação oficial.

O poder, ainda que seja algo relacional, nas empresas é naturalizado em cargos e posições, os quais os sujeitos disputam, procurando alcançar privilégios sobre os demais. Dessa forma, a hierarquia e o controle não são apenas estruturas de contingenciamento, mas instrumentos de domínio de um indivíduo sobre o outro. O interesse organizacional, justificativa para a existência dos mecanismos de desnível relacional, nem sempre é a meta de quem detém o poder nas empresas, podendo, no lugar disso, ser um meio de alcance de objetivos particulares.

#### 7.4 HUMOR E RESISTÊNCIA

Na última categoria de análise, humor e resistência, separamos tiras onde os funcionários contrapõem os discursos oficiais por meio de sátiras, assim como aquelas onde a insatisfação com o trabalho é ressignificada por meio de artifícios simbólicos.

FIGURA 17 – A NOVA POLÍTICA DO CEO.



FONTE: Adams (2013).

O Chefe lê para os engenheiros uma nova política criada pelo CEO (*Chief Executive Officer*, Diretor Executivo), que interfere em algo trivial na rotina da empresa. Dilbert aparenta irritação e inicia um questionamento; Alice, no entanto, o interrompe para tomar a vez no contraponto ao discurso oficial, representando um fato inusitado: a combinação entre os funcionários para revezarem a oposição à fala dos chefes.

O aspecto lúdico no acordo entre os empregados transparece na teatralidade de Alice, que fica em pé e gesticula, simulando uma declamação séria, assim como pelo incentivo e aplauso dos colegas. Os funcionários demonstram sincronia, mas somente para a tarefa específica de irritar o Chefe, um “benefício intangível” do trabalho que eles próprios se concedem (ALVES, 2010).

Alice é temida por sua impaciência e agressividade; sendo a primeira escolha do Chefe para substituí-lo, ela se aproveita para descontar os desmandos dos superiores em seus colegas. Nessa tira (FIGURA 17), porém, ela se alinha aos funcionários da equipe, sugerindo que o interesse em resistir ao discurso dos superiores é maior do que sua pretensão de ascender na empresa.

A expressão do Chefe no último quadro sugere o sucesso da estratégia dos empregados; o líder, no entanto, mantém sua posição de superior, não compactuando com as brincadeiras dos subordinados, e passa para o próximo item da reunião. Sua fala, outra reprodução do memorando do CEO, sugere o riso do público através da repetição do rito: Dilbert se prepara para tomar a vez no contraponto, sendo invejado por Wally.

Uma forma de estabelecer a crítica é a justaposição, isto é, colocar os fatos e argumentos analisados lado a lado, de forma a expor as contradições presentes neles (WENDT, 1999). Adams utiliza um método semelhante em suas tiras para satirizar o mundo corporativo: representa as técnicas e discursos da gerência junto à sua sátira, expondo as falhas que percebe nos discursos oficiais. Desse modo, o autor faz seus personagens contestarem toda mensagem que visa a orientar um determinado entendimento sobre as relações e formas dos empregados se comportarem no trabalho.

Mudanças radicais na cultura corporativa, tais como as que decorreram da reestruturação produtiva, implicam numa troca abrupta das referências no modo de ser organizacional (RODRIGUES, 2010). Desse processo, podem nascer contraculturas de resistência, movimentos simbólicos de funcionários que tem por

bandeira o retorno de valores e símbolos familiares. A estratégia dos engenheiros em atormentar o chefe, nessa tira, é um simulacro de contracultura, pois, apesar de resistir ao discurso oficial, não reivindica nenhuma mudança ou restabelecimento de uma cultura prévia.

A ironia e o sarcasmo dos personagens são formas que Adams utiliza para expressar seus sentimentos e percepções sobre a organização. Sua sátira é associada a uma crítica social, ainda que não ofereça perspectiva de qualquer mudança, radical ou não, na estrutura das empresas (VIANA, 2012). Assim, pode ser considerada uma crítica moderada, a despeito da acidez do humor ou intensidade das brincadeiras, pois não busca por nenhuma possível saída para os conflitos que retrata.

Sem os problemas do universo corporativo, com suas contradições e conflitos, não existiria Dilbert; Adams (1996) afirma que vê o futuro com bons olhos, mas por melhor que se torne a realidade, acredita que ela jamais deixará de ser problemática, o que significa que sempre terá novos materiais para trabalhar. Como as tiras analisadas até aqui demonstram, os conteúdos a serem satirizados se atualizam e transformam, mas a fórmula que o autor utiliza para tentar fazer rir – apresentar o discurso oficial e depois, de alguma forma, ridicularizá-lo – permanece como estratégia discursiva.

FIGURA 18 – CULTURA DE CINISMO.



FONTE: Adams (2013).

O Chefe convoca Dilbert e Wally para conversar sobre o baixo moral no ambiente de trabalho; a expressão do seu rosto é severa e decidida, enfatizada pelo uso do “precisamos”, que indica uma importante missão a cumprir. Apesar de usar a primeira pessoa do plural, a estratégia do Chefe é mandar fazer: nomeia os dois

empregados para criarem um plano, e melhorarem a situação do ânimo e motivação dos funcionários.

Além de delegar a responsabilidade, na qual sua participação como representante da empresa seria relevante, o Chefe a passa para os dois funcionários menos indicados para a tarefa. Enquanto Dilbert é extremamente crítico e questionador, o que dificulta suas relações com os demais personagens, Wally é impassível e preguiçoso, não tendo interesse em ajudar ninguém a não ser ele mesmo, principalmente se for para não ter que trabalhar.

O conhecimento sobre os personagens é importante para construir os sentidos de suas falas; as histórias em quadrinhos são um meio monossensorial, isto é, o único sentido exigido para acionar todos os outros é a visão (McCLOUD, 2005). No exemplo acima, o significado completo da tira exige emular a ironia na fala de Wally, mesmo que não haja um tom de voz que sugestione isso, ou mesmo uma expressão em seu rosto. O leitor, desse modo, para construir a significação da tira, precisa reunir, aquilo que o autor informa, com seu próprio conhecimento e interpretação dos discursos.

O ser humano é mais do que uma criatura racional; a forma como os funcionários veem e sentem sua realidade no trabalho tem um impacto significativo na qualidade e desempenho de suas tarefas, nas suas relações interpessoais e sua disposição para inovação e mudança (MARCHIORI, 2006). Os empregados buscam atribuir sentidos ao seu trabalho, seguindo uma orientação subjetiva que é essencialmente abertura, liberdade e potencialidade.

Existe um conflito, entre essa tendência do sujeito em criar significações individuais, e estruturas que defendem significados já estabelecidos, mesmo que novos olhares revelem ser algo superado ou absurdo (DE MASI, 2000). A contribuição do empregado e o sentido de pertencimento à organização são fortalecidos através da convergência entre os valores e objetivos pessoais com os institucionais, possível através do diálogo.

O Chefe tem conhecimento que o moral dos funcionários está baixo; ainda assim, não lhe interessa saber os motivos; ou possivelmente já sabe: salários insuficientes, baixa autonomia, pouco reconhecimento (VIANA, 2012). Corrigir esses problemas, porém, não faz parte da estratégia da empresa, pois aumentaria despesas, e não o resultado financeiro. Assim, o cinismo de Dilbert e Wally tem



origem em um determinado contexto empresarial, onde o controle e a racionalidade técnica definem as regras de convívio (CAVEDON; LENGLE, 2005).

As sugestões, elencadas por Dilbert e Wally para levantar o ânimo dos funcionários, são uma sátira reconhecível pelo público que, através de sua leitura, identifica a forma por que pensam os personagens; nesse caso, age como diversão e consolo, pois o leitor percebe que não está só em suas percepções (VERGUEIRO, 2013). O cômico está na ironia das sugestões inventadas pelos funcionários; a interpretação dos contextos organizacionais, todavia, sugere um outro motivo para o riso: a contradição entre demandar a solução de um problema, e não tratar a sua causa.

FIGURA 19 – DECISÕES DA GERÊNCIA.



FONTE: Adams (1997c).

Nessa tira (FIGURA 19), Adams faz piada com aquilo que acredita ser o efeito da sua obra no ambiente de trabalho: irrita os chefes e eleva o ânimo dos funcionários (1996). A tira satiriza a censura a uma forma indireta de expressão dos empregados: pendurar tiras em quadrinhos pelo escritório, uma tentativa de burlar a barreira hierárquica para a fala nas empresas. Dilbert, o protagonista, é desenhado sem boca, uma iconização de seu silêncio, ou seja, a proibição de falar livremente por sua condição de subordinado (RAMOS, 2005).

O chefe reclama da tirinha na baia; esses termos, por si só, carregam sentidos que o autor busca construir. As tiras são o gênero dos quadrinhos com o maior número de denominações: tiras cômicas, tiras de jornal, tiras diárias, tirinhas; o uso de cada uma delas revela parte da visão do enunciador sobre essa mídia (RAMOS, 2013). Quanto às baias, Adams (1996) diz detestar a ideia da restrição a



um ambiente de trabalho limitado e padronizado; ainda que não tenha sido a ideia de quem o criou, o autor o associa com o espaço de confinamento de um animal.

Dilbert, nessa tira, não expressa nada verbalmente, sua subversão está retratada puramente na dimensão visual. Enquanto o Chefe, incomodado com a presença de um elemento estranho à formalidade corporativa, ordena que o funcionário o remova, este consegue confrontá-lo de maneira sutil e inusitada. O Chefe acredita que seu ponto de vista elevou o moral dos empregados, enquanto Dilbert, silenciosamente e com a confiança do público, sabe que isso se deve à ridicularização do superior.

Parte do sucesso dos quadrinhos está na ação proativa dos personagens em relação ao seu meio, funcionando como agentes de satisfação do público (VERGUEIRO, 2013). O prazer da leitura de conflitos entre classes, por exemplo, deriva de uma inversão da ordem social, isto é, o fraco derrota o forte, o humilde supera o abastado, o funcionário engana o chefe, etc. A solução encontrada por Dilbert subverte o comando do superior na narrativa, e supera a expectativa do público: em vez de uma longa argumentação - característica do protagonista -, cria um gesto, com mais força na tessitura simbólica da organização fictícia.

Os fãs descobriram uma forma de medir o quanto suas empresas se parecem com a de Dilbert: contam o número de tiras fixadas nas paredes do escritório (ADAMS, 1996). O fato de não haver nenhum quadrinho, no entanto, não significa a ausência de conflitos na empresa; antes, pode indicar que a gerência proíbe esse tipo de manifestação dos empregados, o que tornaria suas políticas ainda mais parecidas com as do Chefe.

O uso de tiras de Dilbert como expressão indireta está relacionado com o silêncio dos funcionários; não pelo mutismo, mas na repressão ao sentido individual na fala (HURTADO, 1992). Os empregados costumam adequar seus discursos e comportamento à hierarquia e regras organizacionais, de forma que a distensão ocorre por subterfúgios. “Adams fala através de uma visão social – a crítica das estratégias da gerência – com a qual os empregados se identificam e passam a utilizar como forma de resistência passiva” (WENDT, 1999, p. 1, tradução nossa).

Dilbert ataca a burocracia do trabalho, isto é, a implantação de padrões, justificada na conformidade de processos, mas que ao mesmo tempo limita o uso das habilidades e discernimento dos funcionários (VIANA, 2012). Numa tarefa burocrática, importa principalmente o resultado, que deve ser padronizado; por

burocracia, compreende-se a restrição à criatividade, ou seja, às formas imaginativas e personalizadas para executar um trabalho (DE MASI, 2000).

Adams (1997c) defende que não há relação entre regras de vestuário, decoração do espaço de trabalho, formatação de documentos, etc., e a produtividade dos funcionários. “Quando você ‘gerencia’ essas coisas você envia um sinal claro de que a conformidade é mais valorizada que a eficiência ou a criatividade. (ADAMS, 1997e, p. 321). O ideal para o gerente, segundo ele, é demonstrar que a criatividade é bem aceita, e deixar que os funcionários a empreguem em suas tarefas.

O uso de estratégias subversivas procura romper com a despersonalização do trabalho, consequência do excessivo regramento de ações e condutas (CAVEDON; LENGLER, 2005); no caso, Dilbert coloca a tira na parede para expressar algo de si, o que é reprimido pelo Chefe. O cômico está na tentativa do superior em eliminar essa pequena forma de individualidade, ou seja, mecanizar a espontaneidade do empregado. Tornar o superior risível representa uma vitória simbólica, isto é, o riso dos subordinados significa uma quebra de seu silêncio.

Esta última categoria de análise é a que reúne os elementos mais presentes nas tiras de Dilbert: o sarcasmo e a ironia. O humor, seja em sua forma de reforço ou desconstrução simbólica, é a razão de ser da obra de Adams. Seus personagens, questionando e criticando relações e discursos do trabalho, preenchem comicamente a alegoria da disputa de sentidos no ambiente organizacional.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A representação por Adams, a princípio de suas próprias impressões e, depois, das de seu público, angariou a ele certa credibilidade dos leitores. A intimidade exposta em Dilbert, onde o autor coloca grande parte de si, é uma porta aberta para ser visto pelo público, e assim torná-lo mais próximo. Toda criação artística não é fruto apenas da imaginação do autor, mas, também, daquilo que ele viu, leu, e viveu (RAMA, 2014). O objetivo desta pesquisa foi investigar essa abertura, que revelaria não apenas as intenções e crenças de Adams, mas estruturas das relações organizacionais de onde os quadrinhos de Dilbert pegam emprestados temas e situações.

Os produtos de massa, ao agregarem questões e críticas de interesse humano, promovem o retorno do pensamento sobre si próprio (ECO, 1979); as tiras, dessa forma, carregam o potencial da ação reflexiva; quadrinhos, humor e educação, conforme entendemos, são elementos complementares que auxiliam no despertar da atenção do público sobre a vida social. Em Dilbert, a oposição à autoridade, por exemplo, não é um signo evidente, mas se torna perceptível na leitura de quem conhece ou passa por situações semelhantes (WENDT, 1999). Assim, a sátira a ideologias corporativas não está presente de forma automática nos quadrinhos do personagem, mas na interpretação preenchida pelos sentidos dos leitores.

A subjetividade humana, materializada em formas criativas, permite uma reflexão sobre os fatos que a inspiraram, processo em que são avaliadas as possibilidades de mudança (DUNCAN, 1973). Os produtos culturais, assim, têm um fim frutivo - a diversão com as tragédias e comédias humanas - e ao mesmo tempo podem ser contemplativos, pois carregam o diferente, uma mensagem da alteridade, que expõe diferentes modos de ser e fazer. Seguindo essa perspectiva, defendemos a ideia de que um produto cultural – Dilbert – pudesse ser fonte para a construção de conhecimento sobre a realidade das organizações.

A questão de pesquisa foi respondida na análise das dimensões verbais, visuais, culturais e relacionais de tiras em quadrinhos de Dilbert. A investigação nos leva a crer que grande parte da significação não está na obra em si, mas nas referências sociais e culturais dos sujeitos que realizam sua leitura. Desse modo, concluímos que a disputa de sentidos existe nas narrativas de Adams como um

retorno dos discursos sobre os interdiscursos, ou seja, a exposição de determinadas formações ideológicas e práticas discursivas, que se dá pelo tensionamento com sentidos opostos, construídos pelo autor com o auxílio do público.

Usando a subversão e inversão de sentidos dos discursos e relações de trabalho, Adams sugere o humor nas tiras, que se concretiza por meio da participação do público, ao colocar suas próprias crenças, conhecimentos e experiências no processo de significação. O cômico são situações que o leitor identifica como contraditórias e absurdas, comparando-as com sua própria percepção da realidade. O riso vem da assimilação da incongruência, do impróprio nos contextos em que os personagens se relacionam, alegorias que ampliam falhas nas estruturas das relações nas empresas.

O entendimento dos interdiscursos, que formam os sentidos latentes no produto cultural analisado – Dilbert –, é um processo comunicativo, pois os sentidos, construídos pelo autor e público, tem por base seus locais de cultura, atuando como forças num determinado direcionamento da interpretação. Essa é a razão da maior parte do público de Dilbert estar entre ocupantes de cargos técnicos nas empresas, e não entre os gerentes que, conforme Adams relata (1996), por vezes dizem não entender ou se ofender com os quadrinhos. O “como” em nossa questão de pesquisa, assim, é múltiplo e variado, pois parte dele requer a participação complexa e diversificada dos sujeitos.

A forma como Adams constrói suas tiras – que, conforme demonstramos em nossa argumentação de análise, podem ser compreendidas como representações de disputas de sentidos nas organizações - se dá especialmente numa subversão de regras e modelos oficiais. Os chefes revelam suas intenções abertamente, os funcionários as questionam e ironizam sem peias, as estratégias na busca por promoções são abertas, entre outros fatos inusitados. A leitura das tiras de Dilbert, assim, permite a quebra da condição de mero produto mercadológico, pois a cria a abertura para diferentes significados sobre estruturas e discursos organizacionais. Esse reenquadramento simbólico, no entanto, não é algo que existe nas tiras por si mesmo; ocorre, reforçamos, por meio de um processo dialógico entre autor e público, e destes com seu ambiente.

A autoridade dos chefes é frequentemente questionada nos discursos aparentes das tiras, fazendo dos personagens agentes de satisfação do público. As relações entre funcionários e Chefe, no entanto, não sofrem mudanças significativas,

permanecendo o interdiscurso latente de reforço às hierarquias. A crítica que é possível fazer em Dilbert, assim, está no confronto dos discursos aparentes com os interdiscursos latentes, de forma a expor o que de fato na realidade organizacional predomina e o que é dominado.

Adams produz caricaturas de técnicas e conceitos da administração moderna, de modo que suas falhas e contradições se tornem os detalhes exagerados e reforçados no discurso de suas tiras. A sátira busca o humor, em suas diferentes formas: alegre, agressivo, frívolo, melancólico; a ironia em Dilbert, desse modo, não recai apenas sobre os chefes, mas também sobre a situação dos próprios funcionários. O riso, recurso possível dos que estão presos num contexto repressor, promove a distensão necessária para que o sujeito continue integrado na mesma ordem social que lhe causa angústia.

A situação dos empregados nas companhias, na perspectiva que Adams imprime em sua obra, é paradoxal: precisam de seus empregos para viver, mas não conseguem viver enquanto estão empregados. Não importa o que façam, estarão presos em teias que eles mesmos constroem; sua eterna condição é o sofrimento com assédios e abusos, não só de cima, mas também dos colegas. Não causa espanto, assim, que a alternativa encontrada pelo autor tenha sido se afastar da empresa em que trabalhava, alcançando seu sustento com o trabalho individual.

A teatralidade dos funcionários em Dilbert, com seus jogos e artifícios para irritar o Chefe, é uma representação do grotesco, ou seja, uma rejeição radical ao controle e regras organizacionais que, ao mesmo tempo que racionalizam, promovem insanidade (qualidade do que não é são/saudável). Os superiores são pegos na contradição de sua própria lógica, ou seja, seus sentidos são refletidos pelos funcionários, invertidos e atualizados pelos direcionamentos que tomam por base seus contextos culturais e relacionais. A vingança contra estruturas coercitivas - físicas e psicológicas -, deste modo, é a sua reconstrução simbólica, provendo a elas um perfil caricatural, onde a resposta encontrada pelos funcionários são os gestos grotescos (WENDT, 1999).

“Liberdade é apenas outra palavra para a ação de não ligar para a qualidade do seu trabalho” (ADAMS, 1997c, p. 89). O cinismo do criador de Dilbert pressupõe a fraqueza relacional dos funcionários frente aos superiores; como não há condições de fazerem o trabalho da forma como querem, se submetem à vontade daqueles, mas de forma desinteressada e irresponsável. O riso e artifícios, novamente, não é

apenas para ridicularizar o Chefe e seus defeitos, mas age como alívio da própria condição de sujeito dominado.

A sátira que Adams realiza sobre o mundo do trabalho, apesar de ácida, no entanto, representa uma crítica moderada do autor, pois não se preocupa em apontar caminhos que possam melhorar a situação dos empregados. O uso do escritório como cenário habitual em seus quadrinhos foi uma reivindicação do público; a preocupação de Adams, desde que criou Dilbert, é principalmente com o caráter cômico de sua obra e sua aceitabilidade no mercado, demonstrada na extensa e variada comercialização de seus personagens. Dilbert, assim, engloba muito da estrutura corporativa e mercadológica que dá origem às suas críticas. Não é uma obra de resistência, pois existe em conformidade e equilíbrio com a ordem econômico-social, utilizando a crítica a si própria como matéria de um produto de consumo (MIRANDA, 1978).

Se o leitor tem sucesso em desvendar o cômico em Dilbert, criando o efeito do humor, significa que conseguiu reunir sentidos e referências da tira com contextos e conhecimentos próprios; ou seja, o público não ri da materialidade do quadrinho em si, mas de uma construção simbólica, que ao mesmo tempo exagera e subentende as formações e práticas discursivas das organizações. O riso é um reflexo da identificação de contradições e paradoxos das empresas, não da corporação fictícia onde Dilbert trabalha, mas do contexto social com que o leitor tem contato.

O exercício do presente contínuo em Dilbert, onde o tempo não passa e a condição dos empregados jamais muda, apenas atualiza e recategoriza as mesmas tramas; é uma forma de se satisfazer com e prolongar o próprio sofrimento. A passagem do tempo, que significa morte e fim, também permite transformações em realidades estagnadas, cujos benefícios à existência humana não compensam o quanto prejudicam os sujeitos. Ainda que o tempo não passe, e as formas de resistência e solução de problemas encontradas pelos personagens sejam irreais ou impraticáveis, as narrativas em Dilbert, conforme tentamos demonstrar neste trabalho, permitem extrair sentidos e explicações, gerando conhecimentos que pode servir para a mudança das estruturas.

O objeto investigado, frisamos, não foram os quadrinhos em si, mas as relações dos sujeitos que criam e disputam sentidos nas organizações, na forma representada na amostra selecionada de tiras de Dilbert. A maior parte dos

significados aparentes nas narrativas se referem à perspectiva do autor sobre os temas que aborda; significa que as formações ideológicas e práticas discursivas no ambiente organizacional é melhor estudada na análise dos sentidos latentes das tiras, sob um viés crítico dos contextos e relações corporativas.

A análise dos discursos, segundo o protocolo metodológico por nós idealizado, cumpriu o objetivo de expor algumas das estruturas sociais e culturais representadas nas tiras em quadrinhos de Dilbert, permitindo identificar e tensionar alguns conceitos e modelos que envolvem as relações organizacionais, o que dá suporte às hipóteses levantadas, mas somente em parte. Os discursos dos quadrinhos carregam valores, normas, hábitos e questões presentes nas interações sociais, pois se tratam de construtos humanos; porém, a limitação quanto ao *corpus* analisado, e a construção metodológica específica para este trabalho, reduz os resultados da pesquisa a esse pequeno recorte e somente sob as condições específicas da análise. Esta pesquisa, assim, não busca generalizar o resultado do estudo para toda a obra de Scott Adams, mas apenas contribuir para a expansão do conhecimento sobre nosso tema, sem pretensões de verdade.

Existe ainda a limitação epistemológica de que, nos quadrinhos, grande parte da significação fica a cargo do público. Para verificar o uso que os sujeitos fazem dos produtos midiáticos, o ideal é que o pesquisador se debruce sobre as interações e interpretações, principalmente as face a face, pois analisar o veículo de comunicação é insuficiente. Essa é uma lacuna de nossa pesquisa que poderá ser trabalhada em um novo projeto.

Quanto aos nossos objetivos, geral e específico, dada a sua natureza lacônica, consideramos tê-los atingido no que foi possível reunir aqui, entre discussão teórica e investigação empírica. Através da articulação entre conceitos teóricos e do tensionamento destes com nosso objeto empírico, pudemos construir algum conhecimento sobre as relações sociais no ambiente de trabalho. Enfatizamos o papel, ao mesmo tempo desafiador e conciliador, da comunicação como mediação das interações no universo organizacional, cuja complexidade não é apenas fonte de desvios, mas também de novas possibilidades enriquecedoras das relações sociais.

Assim, conseguimos criar alguns modelos explicativos de determinados tipos de relações de poder e resistência no ambiente corporativo, explicitando construções simbólicas e as confrontando com a argumentação teórica e crítica.

Finalizamos este trabalho retomando alguns dos principais pontos explorados, seguidos de nossas próprias considerações.

O contraste, entre as pretensões de quem cria as regras e a realidade que conhecemos, é o suficiente para nos fazer rir. Buscamos os erros dos outros como diversão, uma resposta às autoridades que reprimem nossa expressão livre, além do fato de que o humor promove satisfação, elevando a estima pessoal. São os “outros” que pretendem organizar, prever, pensar o nosso trabalho; descobrir seus erros é uma forma de diminuí-los (GALASSO, 2005).

Entendemos que o humor, sendo capaz de influenciar as percepções dos interpretantes, tem relevância epistemológica; assim, foi necessário considerar os elementos do cômico em nossa análise. Nas tiras em quadrinhos, o propósito do humor é comunicar, ou seja, envolver o emissor e receptor num processo de construção conjunta de sentidos (GALASSO, 2005). O humor não tem por objetivo retratar uma realidade; antes, busca subverter suas estruturas, retornando às relações sociais a flexibilidade e plasticidade reprimidas nas normas e convenções. Assim, a piada e o riso criam a distensão necessária à relação do sujeito com a ordem social, permitindo que reconheça nela parte de si próprio, num exercício que apazigua inibições internas e zomba das limitações exteriores.

Quando pessoas com habilidades distintas são obrigadas a se relacionar, como nas reuniões das empresas, temos o encontro de indivíduos, por exemplo, com grandes capacidades técnicas e outros que se especializaram em gestão. O Princípio Dilbert, isto é, a incompetência que os funcionários atribuem a seus chefes e entre si, na realidade é um reflexo da tentativa, sem sucesso, de união de interesses e perspectivas conflitantes.

Existe uma busca incessante das organizações em aprimorar a eficácia e eficiência de sua comunicação (BALDISSERA, 2014); aquelas podem desconsiderar, no entanto, que as tentativas de alcançar um ideal, contraditoriamente, limitam o próprio exercício das práticas comunicacionais. Isso porque a comunicação não é algo que passa *uma coisa* aos receptores, pois não é sinônimo de transmissão; em lugar disso, ela comunica *alguma coisa*, ou seja, é um exercício de disputa e construção de sentidos.

A comunicação organizacional envolve um processo não previamente determinado de significação, pois (co)existem diversas ordens de influências e resistências, que atuam no processo comunicacional, dificultando o emprego de



estratégias e fórmulas prontas para direcionar sentidos. Assim, o esforço das organizações não pode se restringir à concepção de peças de comunicação e discursos, mas especialmente na qualificação da competência interpretativa de seus integrantes, para que sejam capazes de compreender e construir seus próprios sentidos sobre os conceitos e relações organizacionais.

O trabalho comunicacional, dessa forma, envolve a avaliação dos contextos onde cada realidade a ser tratada está inserida, permitindo uma visão mais profunda, que não se baseie apenas em conhecimentos técnicos e padrões. Os sentidos circulam automaticamente nas interações entre pessoas e grupos, mas somente ganham credibilidade e valor de uso através das conversações (MARCHIORI, 2006).

Os funcionários refletem a respeito do que lhes é exigido fazer no ambiente de trabalho, julgando de acordo com suas convicções o que é correto ou não. Desse modo, são identificadas contradições em padrões e modelos, ao que se segue o conflito (MARCHIORI, 2006). As expressões de resistência dos funcionários são vistas pelas organizações como ruído na comunicação, por perturbarem seus objetivos; esse, no entanto, não é um fenômeno negativo, pois permite ampliar a percepção e dar origem a novos conhecimentos.

É necessário que se mantenham presentes as contradições e conflitos como temas das conversações nas empresas, mas de uma forma que aborde em profundidade as relações entre os sujeitos, fazendo com que surjam novas perspectivas sobre questões que os perturbam e limitam suas ações (MARCHIORI, 2006). A comunicação não é o reflexo de uma realidade, mas uma prática formativa (construtiva), que cria e representa o processo de organizar, transcendendo o espaço interno da organização. O foco do entendimento e mudança na cultura organizacional, desse modo, está no relacionamento entre pessoas e não em sistemas e estruturas.

Quando determinada premissa se revela inapropriada para guiar as ações humanas, é preciso revê-la, alterá-la ou até descartá-la. “Seriiedade, humildade, flexibilidade e perseverança [...] são fundamentais para [...] abandonar o que se apresentar inadequado, retrógrado, superado por novos olhares” (BALDISSERA, 2009, p. 139). É preciso pensar, para as organizações, o incentivo das práticas dialógicas, onde as pessoas não compartilham apenas tarefas e resultados, mas

principalmente se conhecem e confiam umas nas outras, pois a realização de um indivíduo não impede nem prejudica a de outro.

Conforme John Stuart Mill (citado por BOBBIO, 2004, p. 162), “toda a história do progresso humano foi uma série de transições através das quais costumes e instituições, umas após as outras, foram deixando de ser consideradas necessárias à existência social e passaram para a categoria de injustiças universalmente condenadas”. As formas instrumentais de controle e repressão dos funcionários, a gestão de suas subjetividades por estratégias, os canais discriminadores de fala autorizada, e a disputa do homem contra o homem em seu trabalho, como as que o Princípio Dilbert abrange e satiriza, talvez venham em breve se tornar parte dessa margem à história; ou assim esperamos.

## REFERÊNCIAS

ADAMS, S. Dilbert guy's economic poll on McCain, Obama. **CNN**. 16 setembro 2008a. Disponível em: <http://goo.gl/nxikMg>. Acesso em: 22/02/2016.

\_\_\_\_\_. **Corra, o controle de qualidade vem aí**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997a.

\_\_\_\_\_. **Dilbert: corra, o controle de qualidade vem aí!**. Porto Alegre: L&PM, 2008b.

\_\_\_\_\_. Dilbert creator Scott Adams presents his 10 favorite strips. **Business Insider**. 9 outubro 2013. Disponível em <http://goo.gl/xcsqMB>. Acesso em: 25/02/2016.

\_\_\_\_\_. **Dilbert: odeio reuniões!**. Porto Alegre: L&PM, 2010a.

\_\_\_\_\_. **Dilbert: pausa para o café**. Porto Alegre: L&PM, 2014.

\_\_\_\_\_. **Dilbert: pedindo aumento**. Porto Alegre: L&PM, 2011.

\_\_\_\_\_. **Dilbert: preciso de férias**. Porto Alegre: L&PM, 2010b.

\_\_\_\_\_. **Dilbert: terapia em grupo**. Porto Alegre: L&PM, 2012a.

\_\_\_\_\_. **Dilbert: trabalhando em casa!**. Porto Alegre: L&PM, 2012b.

\_\_\_\_\_. **Dilbert: você está demitido!**. Porto Alegre: L&PM, 2010c.

\_\_\_\_\_. **Fazendo musculação com o mouse**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997b.

\_\_\_\_\_. **Já nem lembro se somos muquiranas ou espertos**. São Paulo: Conrad, 2013.

\_\_\_\_\_. **Leve uma vida melhor roubando material de escritório**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1999.

\_\_\_\_\_. **Manual de gerência Dogbert**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997c.

\_\_\_\_\_. **Não gaste seu precioso tempo em reuniões idiotas**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1998.

\_\_\_\_\_. **O Futuro Dilbert**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997d.

\_\_\_\_\_. O pai do Dilbert. **Exame**. 28 agosto 1996. Disponível em: <http://goo.gl/RS1F9b>. Acesso em: 23/02/2016. Entrevista.

\_\_\_\_\_. **O Princípio Dilbert**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997e.

\_\_\_\_\_. **Você não sobrevive apenas por ser inteligente**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997f.

ALVES, S. As múltiplas faces das lideranças nas organizações: o indivíduo, o grupo e a estrutura. In: MARCHIORI, M. (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 257-271.

AMARAL, M. V. B. Práticas discursivas nas relações de trabalho. In: MARCHIORI, M. (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 215-229.

BAKHTIN, M. **Marxismo e filosofia da linguagem**: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem. 9. Ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

BALDISSERA, R. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. In: MARCHIORI, M. (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 135-163.

\_\_\_\_\_. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos - Volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 199-213.

\_\_\_\_\_. **Comunicação organizacional**: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2000.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional, tecnologias e vigilância: entre a realização e o sofrimento, **E-Compós**, Brasília, v. 17, n. 2, p. 1-15, 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BERGSON, H. **O riso**: ensaio sobre o significado do cômico. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

BOBBIO, N. **A era dos direitos**. 13. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BOGART, L. As histórias em quadrinhos e seus leitores adultos. In: ROSENBERG, B.; WHITE, D. (orgs.). **Cultura de massa**. São Paulo: Cultrix, 1973. p. 223-234.

BULGACOV, S.; MARCHIORI, M. O ser e a comunicação dos saberes. In: MARCHIORI, M. (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 105-119.

CALAZANS, F. M. de A. Midiologia das mensagens subliminares nas histórias em quadrinhos, **Libero**, São Paulo, v. 5, n. 9-10, p. 106-115, 2002.

CARRIERI, A. de P.; SILVA, A. R. L. da. Culturas e identidades nas organizações: interdependências na expressão. In: MARCHIORI, M. (org.). **Estudos organizacionais em interface com cultura**. São Caetano do Sul: Difusão, 2013. p. 71-85.

\_\_\_\_\_. O entendimento das organizações como culturas: uma alternativa teórico-metodológica. In: MARCHIORI, M. (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 37-55.

CAVEDON, N. R.; LENGLER, J. F. B. Desconstruindo temas e estratégias da administração moderna: uma leitura pós-moderna do mundo de Dilbert, **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 12, n. 32, p. 105-119, 2005.

CEDRAZ, A. L. R. **A turma do Xaxado**. 2. ed. Salvador: Cedraz, 2006.

COLLINSON, D. L. Managing humour. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 3, p. 269-288, 2002.

CURVELLO, J. J. A. O desvendar das culturas organizacionais. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014. p. 253-268.

CZARNIAWSKA, B. Postlude. In: SKÖLDBERG, U. J.; WOODILLA, J.; ANTAL, A. B. (eds.). **Artistic interventions in organizations**. Oxon: Routledge, 2016. p. 250-252.

DC COMICS. **Earth 2 #2**. 2012.

DE MASI, D. **O ócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DORFMAN, A.; JOFRÉ, M. **Super-homem e seus amigos do peito**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.

DUARTE, R. **Teoria crítica da indústria cultural**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

DUNCAN, H. D. Em busca de uma teoria social da comunicação na sociologia americana. In: DANCE, F. (org.). **Teoria da comunicação humana**. São Paulo: Cultrix, 1973. p. 297-333.

ECO, U. **Apocalípticos e integrados**. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 1979.

\_\_\_\_\_. **Sobre os espelhos e outros ensaios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1989.

EISNER, W. **Quadrinhos e arte sequencial**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

EPSTEIN, I. Ciência, poder e comunicação. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014. p. 15-31.

FILIPCZAK, B. An interview with Scott Adams, **Training**, v. 31, n. 7, p. 29-33, 1994.

FOUCAULT, M. **História da sexualidade I: a vontade de saber**. 13. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1999.

\_\_\_\_\_. **Microfísica do poder**. 12. Ed. Rio de Janeiro: Graal, 1996.

FREITAS, S. Comunicação interna e diálogo nas organizações. In: KUNSCH, M. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 139 -153.

GALASSO, L. M. R. **Humor e estresse no trabalho**: fatores psicossociais estressores e benéficos no trabalho dos operadores de *telemarketing*. 276 f. Tese (Doutorado em Saúde Pública) – Faculdade de Saúde Pública, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

HURTADO, C. N. **Comunicação e Educação Popular**: educar para transformar, transformar para educar. Petrópolis: Vozes, 1992.

IASBECK, L. C. A. A cultura e o discurso da cultura nos contextos organizacionais. In: MARCHIORI, M. (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 137-149.

LARA JÚNIOR, N.; LARA, A. P. S. Estado de torpor como “troco” na operação econômica capitalista, **Analytica**, São João del-Rei, v. 1, n. 2, p. 10-32, 2013.

LARA, A. P. S. **Trabalho e luta por reconhecimento**: a identidade do trabalhador com deficiência. 111 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Departamento de Psicologia, PUC SP, São Paulo, 2011.

LIMA, F. P.; OLIVEIRA, I. L de. O discurso e a construção de sentido no contexto organizacional midiático. In: MARCHIORI, M. (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 151-165.

LIPSZYC, E. História em quadrinho e seu argumento. In: MOYA, A. **Shazam!**. São Paulo: Perspectiva, 1977.

LOBO, C. **Por que as empresas investem em responsabilidade social?**. 293 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Departamento de Sociologia, Universidade Nacional de Brasília, Brasília, 2006.

LYNCH, O. H., A. Humorous communication: finding a place for humour in communication research. **Communication Theory**, Austin, v. 12, n. 4, p. 423-445, 2002.

McCLOUD, S. **Desvendando os quadrinhos**. São Paulo: M. Books Brasil, 2005.

\_\_\_\_\_. **Reinventando os quadrinhos**. São Paulo: M. Books Brasil, 2006.

McLUHAN, M.; FIORE, Q. **Guerra e paz na aldeia global**. Rio de Janeiro: Record, 1971.

MANHÃES, E. Análise do discurso. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014. p. 305-315.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano: Difusão, 2006.

MARTÍN-BARBERO, J. **Dos meios às mediações**: comunicação, cultura e hegemonia. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1997.

MARVEL COMICS. **Ms. Marvel vol. 1: No normal**. 2014.

MATOS, H. Conversação, engajamento cívico e capital social. in: \_\_\_\_\_. (org.). **Capital social e comunicação**: interfaces e articulações. São Paulo: Summus, 2009.

MIRANDA, O. **Tio patinhas e os mitos da comunicação**. 2. ed. São Paulo: Summus, 1978.

MORIN, E. **Introdução ao Pensamento Complexo**. 2. ed. Lisboa: Piaget, 1990.

MOYA, A. **História da história em quadrinhos**. São Paulo: Brasiliense, 1993.

MUMBY, D. K. A comunicação organizacional em uma perspectiva crítica, **Organicom**, São Paulo, v. 6, n. 10/11, p. 191-207, 2009. Entrevista.

\_\_\_\_\_. A perspectiva crítica na comunicação no contexto organizacional, **Dispositiva**, Belo Horizonte, v. 2, n. 2, p. 119-124, 2014. Entrevista.

\_\_\_\_\_. **Communication and power in organizations**: discourse, ideology and domination. Norwood (NJ): Ablex, 1988.

NARDI, H.C.; TITTONI, J; BERNARDES, J.S. Subjetividade e trabalho. In: CATTANI, A. D. **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 302-308.

NASSAR, P. Revendo valores no ambiente organizacional. In: MARCHIORI, M. (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 245-255.

OLIVEIRA, L. de; VIEIRA, V. H. Nas tramas do discurso: sociabilidade comunicação cultura poder. In: XXIII Encontro Anual da Compós, Belém, 2014. **Anais do XIII Encontro Anual da Compós**, Belém: UFPA, 2014.

PRUDÊNCIO, K. C. de S. **Metodologia de pesquisa**. 2010. Material didático.

QUINO. **Toda Mafalda**. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

RAMA, A. Os quadrinhos no ensino da Geografia. In: RAMA, A.; VERGUEIRO, W. (orgs.). **Como usar as histórias em quadrinhos na sala de aula**. 4. ed. São Paulo: Contexto, 2014. p. 87-103.

RAMOS, C. M. da S. O “ethos” em tiras de HQs: uma análise de Dilbert. **Estudos Linguísticos**, Campinas, v. 34, p. 915-920, 2005.

RAMOS, P. Histórias em quadrinhos: um novo objeto de estudos, **Estudos Linguísticos**, Campinas, v. 35, p. 1574-1583, 2006.

\_\_\_\_\_. Humor nos quadrinhos. In: VERGUEIRO, W.; RAMOS, P. (orgs.). **Quadrinhos na educação: da rejeição à prática**. São Paulo: Contexto, 2013. p. 185-217.

RIBEIRO, A. **Análise de situação na crise organizacional**: espaço para teoria da polidez linguística na relação de complexidade?. 240f. Tese (Doutorado em Letras) – Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.

RIBEIRO, R. R.; MARCHIORI, M.; CONTANI, M. Comunicação e reflexividade nas organizações. In: MARCHIORI, M. (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 57-89.

RODRIGUES, S. B. A dinâmica política da cultura organizacional em um ambiente institucionalizado. In: MARCHIORI, M. (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 57-89.

\_\_\_\_\_. A dinâmica política da cultura organizacional em um ambiente institucionalizado. In: MARCHIORI, M. (org.). **Estudos organizacionais em interface com cultura**. São Caetano do Sul: Difusão/SENAC, 2013. p. 99-129.

ROMERO, E. J.; CRUTHIRDS, K. W. The use of humor in the workplace. **Academy of Management Perspectives**, New York, v. 20, n. 2, p. 58-69, 2006.

RÜDIGER, F. **Comunicação e Teoria Crítica da Sociedade**. 2. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2002.

\_\_\_\_\_. **Introdução às teorias da cibercultura**. Porto Alegre: Sulina, 2004.

SANTOS, I. G. R. B. de A.; CRUZ, T. A. da; HORN, M. L. V. O desenvolvimento das histórias em quadrinhos no Brasil. **e-Revista LOGO**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 81-92, 2011.

SANTOS, R. **Para reler os quadrinhos Disney**: linguagem, evolução e análise de HQs. São Paulo: Paulinas, 2002.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23.ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVEIRA, V. R. H. **A palavra–imagem nos gestos de leitura**: os quadrinhos em discussão. 299 f. Dissertação (Mestrado em Língua Portuguesa) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2003.



SIMMEL, G. A natureza sociológica do conflito; A competição; Conflito e estrutura de grupo; Sociabilidade: um exemplo de sociologia pura ou formal. In: MORAIS FILHO, E. (org.). **Simmel**. São Paulo: Ática, 1983.

SODRÉ, M. **Reinventando a cultura**: a comunicação e seus produtos. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

SOLOMON, N. **The trouble with Dilbert**: how corporate culture gets the last laugh. Monroe: Common Courage Press, 1997.

THAYER, L. Comunicação e Teoria da Organização. In: DANCE, F. (org.). **Teoria da comunicação humana**. São Paulo: Cultrix, 1973. p. 94-148.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis: Vozes, 1995.

TONELLI, M. J. Construção social do *management*: o papel da mídia acadêmica e seus impactos na cultura das organizações. In: MARCHIORI, M. (org.). **Estudos organizacionais em interface com cultura**. São Caetano do Sul: Difusão, 2013. p. 31-51.

VERGUEIRO, W.; SANTOS, R. E. As histórias em quadrinhos como objeto de estudo das teorias da Comunicação. In: FRANÇA, V. V. *et alii* (orgs.). **Teorias da Comunicação no Brasil**: reflexões contemporâneas. Salvador: EDUFBA, 2014. p. 267-283.

VERGUEIRO, W. Quadrinhos infantis. In: VERGUEIRO, W.; RAMOS, P. (orgs.). **Quadrinhos na educação**: da rejeição à prática. São Paulo: Contexto, 2013. p. 159-183.

\_\_\_\_\_. Uso das HQs no ensino; A linguagem dos quadrinhos: uma alfabetização necessária. In: RAMA, A.; VERGUEIRO, W. (orgs.). **Como usar as histórias em quadrinhos na sala de aula**. 4. ed. São Paulo: Contexto, 2014. p. 7-63.

VIANA, N. S. A Crítica do capitalismo e da burocracia em Dilbert. In: III ENCONTRO INTERNACIONAL DE CIÊNCIAS SOCIAIS, 2012, Pelotas. **Anais do III Encontro Internacional de Ciências Sociais**: crise e emergência de novas dinâmicas sociais. Pelotas: UFPEL, 2012. v. 1. p. 1-18.

WENDT, R. Corporate lampoonery as a hermeneutic sign of our times: reading "Dilbert" from critical and poststructuralist perspectives, **Electronic Journal of Radical Organization**, v. 5, n. 1, p. 1-14, 1999.

WESTWOOD, R. I.; JOHNSTON, A. Humour and organization: from function to resistance. **Humor** - International Journal of Humor Research. v. 26, n. 2, p. 219-247, 2013.